

D O M E N I C O D E M A S I

O *do* Futuro Trabalho

FADIGA E LÍCIO NA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL



JOSÉ OLYMPIO
EDITORA

DOMENICO DE MASI

O FUTURO DO TRABALHO

FADIGA E ÓCIO NA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

Tradução

Yadyr A. Figueiredo

Editora UnB

José Olympio Editora

Título do original

IL FUTURO DEL LAVORO

Fática e ozio nella società postindustriale

RCS Libri. S. p.A., Milão, 1999

CIP Brasil. Catalogação na fonte

Sindicato Nacional dos Editores de Livros. RJ

De Masi, Domenico

O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial / Domenico de Masi; tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio. 2001.

Inclui bibliografia.

1. Trabalho. 2. Trabalhadores. 3. Sociologia industrial. 1. Título.

CDD – 331.1

CDU – 331.1

Sumário

Introdução

O lado ensolarado da rua

A ultrapassagem – O trabalho é um vício recente – Quanto trabalho humano há num botão? – O comunismo perdeu, o capitalismo não venceu – Beco sem saída – Três problemas – A síndrome de Joanesburgo – Desemprego, trabalho, ócio criativo – O plano da obra – *Sunnyside of the street*.

Primeira parte

A DIFICULDADE DO TRABALHO

1. Oito peças de acusação

O leão e a gazela – Como num aquário – Hora extra – Companhia na dor – O tormento do tempo contado – A pluma e a andorinha – O inferno do medo – A degradação burocrática.

2. Por uma ecologia do trabalho

Um perigo para a democracia – Carlitos e a minha amiga – O cantor e o torneiro – A dimensão ociosa – Ambigüidade e redenção – A empresa eficiente – Nostalgia da lentidão – A expulsão da criatividade – Pessoa e sociedade em primeiro lugar – A defasagem cultural – O corte epistemológico.

Segunda parte

TRABALHO E VIDA NAS COMUNIDADES PRÉ-INDUSTRIAIS

3. Ondas longas, ondas curtas

Oito objetivos, oito percursos – As ondas longas ficam cada mais curtas – A cidade e a bússola – As raízes da sociedade industrial.

4. As máquinas humanas

Servos e libertos – Um mundo de coisas ricas de significado – Metecos e escravos – Roma: guerra, política e direito – Homens livres e escravos em Roma e na Itália.

5. De escravos a servos

O “gado humano” – Servos da gleba – O trabalho dependente – Escravos por natureza, escravos por culpa – As vantagens da alforria – A importância da motivação.

6. O fervor da invenção

O moinho d’água – A “síndrome de Vespasiano” – A invendo purgatório: *tertium datur* – Um século alegre – O sino e o relógio – O monge: *otiositas animae est inimica* – O mercador.

7. *Instauratio magna*

Bacon e Descartes – Idéias novas, miséria antiga – A industrialização antes da indústria – A cidade pré-industrial – A organização artesanal: casa e oficina.

Terceira parte

TRABALHO E VIDA NA SOCIEDADE INDUSTRIAL

8. A razão em primeiro lugar

salto épico – Uma lufada fresca e luminosa – O otimismo da razão leiga – Tolerância e utopia – Liberalismo e parcelização – Um monumento à razão – Tempo de trabalho, tempo de vida.

9. Prometeu desacorrentado

Teares e fusos múltiplos – Resguardar os gênios – Três testemunhas a favor: Smith, Taylor e Ford – Três testemunhas contra: Owen, Tocqueville e Marx.

10. Sob o signo da ruptura

Orientação para o produto – Os valores industriais – A barba e os sapatos – Metrôpoles: chaminés e automóveis – Da casa que produz à casa que consome – O industrialismo – Mudanças radicais no trabalho e na vida.

Quarta parte

TRABALHO E VIDA NA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

11. Progresso em forma de crise

As sementes de uma nova sociedade – A sociedade de massa é o melhor dos mundos possíveis? – Uma nova visão do mundo – O obscuro objeto da crise – Muitos produtos, poucos produtores – Muitos nomes, muitos pontos de vista – Serviços e *colarinhos brancos* – Desestruturação do espaço e do tempo.

12. Os fatores da mudança

O progresso técnico científico – O *chip* e o computador – Novos materiais e outras diabruras – A biotecnologia – O *laser*: potência e versatilidade – Novas lógicas – O progresso organizacional – Dez formas de globalização.

13. Formas e substâncias da mudança

Uma nova ordem mundial: novas categorias, nova hierarquia – Uma nova criatividade: da descoberta à invenção – Um novo modelo descritivo: da idealização ao uso – Uma nova ordem mental: necessidades e valores – Uma nova relação entre empresa e mercado – Uma nova ordem existencial: *homo faber*, *homo ludens* – Uma nova ordem urbana: de *metropolis* a *telepolis* – Antenas e cabos na cidade pós-industrial – O *telepolismo* – O “consumo produtivo”.

14. Sob o signo da conexão

O pós-industrialismo – Mercado e organização do trabalho pós-industrial.

Quinta Parte

O QUE FAZER

15. Do universo da precisão à recuperação do aproximado

Progresso material e qualidade de vida – A tirania da precisão – Por que os gregos não desenvolveram a tecnologia? – A medida como prerrogativa celeste – A precisão desce à terra – Reapropriamo-nos do aproximativo.

16. Trabalhar de modo solidário

Cavaleiros irados em cavalos serenos – A organização virtuosa – A chave mestra da motivação – A hegemonia da organização fabril – O negócio autolesivo – Nylon – A lição de Druker – Quatro tipologias organizacionais – Hibridização das lógicas – As vantagens do *nonprofit*.

17. Trabalhar em qualquer parte

Velho tráfego, novas tecnologias – A casinha e a pirâmide – Que forma tem a Amway? – Gabor e Pribram – Conquista da ubiqüidade – Oportunidade da desestruturação – O sonho de Taylor – A organização como rito – O que é *teletrabalho* – O que não é *teletrabalho* – A posição dos estudiosos – Inconvenientes temidos – Efeitos verificados – Prudência e miopia – O atraso das redes – Um deserto estreito – O espaço como fator produtivo – O lado morto das organizações – O poder como incumbência física – O tabu do erotismo – A fábrica que respira – O triunfo do masoquismo – Trabalho e vida.

18. Trabalhar menos

“Sereis oferecidos como escravos e faltará comprador” – Trinta e três escravos para cada dona de casa – A obstinação administrativa com a duração do trabalho – Keynes: trabalhar três horas por dia – Andret: trabalhar duas horas por dia – Gorz: estamos todos em excesso – A síndrome japonesa – *Prosuming* e normalização – Dez teses do desenvolvimento sem trabalho.

19. Aprender a ficar ocioso

O deus ocioso – O ócio dos não ociosos – Robô e longevidade – A sabedoria de Tuiavii – Sete estratégias do sadomasoquismo laborioso – As peças de acusação – A pulga virtuosa – Civilizações festeiras – Cortesia e feiúra – Músculos e tédio –

Absenteísmo do corpo e da mente – O ócio elevado a arte – O executivo, o zen e a motocicleta – Os lugares do ócio – Ócio e luxo – Novos tipos sociais – A Cidade do Sol – Máquinas e organização – O indiano e o japonês.,Saber viver, saber morrer – Economia do ócio – Liberamos o pobre papalagi.

Conclusão

A coragem de recomeçar

Uma mudança óbvia: portanto, difícil – O que importa são os resultados – Uma completa revolução mental e material – A organização que não serve mais – A organização está morta. Viva a organização – O desafio da felicidade – Sísifo vingado.

Notas

Bibliografia

Pró e contra

Os autores com os quais as minhas teses não estão de acordo – Os autores com os quais as minhas teses estão (talvez) de acordo.

Agradecimentos

Introdução

O LADO ENSOLARADO DA RUA

“Quem não vive o espírito do seu tempo, do seu tempo aproveita apenas os males.”

VOLTAIRE

A ultrapassagem

Com base nas estatísticas, um homem de 20 anos tem diante de si pelo menos 60 de vida. Traduzidos em horas, como a carga de uma bateria, 60 anos equivalem a 525 mil horas.

Se esse homem encontrasse hoje mesmo um trabalho estável, se o deixassem trabalhar em paz até os 60 anos e se trabalhasse todo dia – como é mais do que certo – o suficiente para acumular duas mil horas de trabalho por ano, ainda assim, no todo, sua experiência não superaria as 80 mil horas.

Naturalmente, esse homem deverá dedicar parte considerável da vida – digamos, dez horas por dia – ao sono, aos cuidados do corpo, aos afazeres domésticos. Tudo somado, outras 219 mil horas.

Depois de tudo, portanto, tirando o trabalho e os cuidados do corpo, o nosso jovem tem diante de si um monte de tempo livre. O trabalho representará, portanto, mais ou menos a sétima parte da longa vida que lhe resta e cerca de um terço do seu tempo livre total. E todos – a família, a escola, o governo, os *mass media* – preocupam-se em prepará-lo para uma profissão, mas ninguém se preocupa em prepará-lo para o ócio.

Na nossa imaginação de cidadãos cultos e acomodados, o trabalho ocupa um espaço e uma atenção despropositados, como se o nosso jovem fosse comparável a alguém da sua idade que vivesse na Manchester de Engels, na metade do século XIX,

quando a vida média não superava os 40 anos, o trabalho absorvia a metade de todas as horas vividas e a riqueza era produzida diretamente pelas mãos do homem.

Talvez seja aquela lembrança herdada dos nossos bisavós, talvez o fantasma bíblico do cansaço como castigo inevitável para expiar o pecado original, mas o certo é que o conceito de trabalho permaneceu impregnado no nosso inconsciente pessoal e coletivo como algo de devorador e avassalador que está acima de todas as coisas e do qual quase tudo depende.

O tempo livre já ultrapassou o tempo de trabalho, mesmo que ninguém demonstre ter percebido. Isso vale não só para um homem de 20 anos à espera do primeiro emprego, mas também para um de 40 na plenitude de uma carreira frenética e com a ilusão de ter diante de si um trabalho interminável para uma vida infinita. Façamos um pouco mais de contas para esse homem: 350 mil horas de vida, sendo 40 mil de trabalho no máximo e a sensação de que não bastam, mais 165 mil de tempo livre, com a sensação de que são excessivas. Prisioneiro do ativismo profissional, ele descuida de si mesmo e dos cuidados que precisa, sacrifica tudo ao sucesso e não pára nunca um instante para fazer esses cálculos simples, com medo de admitir que o trabalho, cada vez mais residual na perspectiva cronológica, se torne também residual na perspectiva existencial.

Isso vale se o trabalho que lhe coube corresponde aos seus sonhos, à sua personalidade, ao seu profissionalismo, e vale ainda mais se não lhe agrada, se não lhe permite exprimir-se como gostaria, se representa para ele apenas um instrumento para ganhar a vida.

O trabalho é um vício recente

O trabalho e a desocupação apresentam desdobramentos paradoxais. Milhões de pessoas se desesperam por estarem excluídas do exercício de alguma atividade da qual entretanto não gostam, que às vezes até detestam, que muitas vezes são aviltantes de tão inúteis, mas que as estatísticas oficiais consideram como “trabalho”. E têm bons motivos para se desesperar, porque a organização social atual faz depender mesmo do exercício daquelas atividades, isto é, do “trabalho”, o direito de obter uma retribuição. Isto é, o direito a viver de um modo decente e independente, ter uma casa e filhos, ser bem aceito no convívio social.

No Primeiro Mundo, “trabalham” mais ou menos 20% da população. No Terceiro Mundo, os “trabalhadores” não atingem a dez por cento. Em suma, dos quase seis bilhões de habitantes do planeta, os considerados “trabalhadores” não chegam a um bilhão. Os outros cinco bilhões são crianças, velhos, pensionistas e aposentados, donas de casa que cuidam da família, jovens que estudam e pessoas que vivem em

busca do que fazer para sobreviver – se pobres – ou tentando matar o tempo – se herdeiros de fortunas.

As pessoas que “trabalham”, isto é, aquele bilhão que exerce encargos regularmente remunerados, estão mais garantidas do que as outras, são mais respeitadas, podem ostentar a profissão no cartão de visita. Ao “trabalho”, de fato, são atribuídos efeitos positivos, até milagrosos. Segundo muitos sociólogos, apenas quem trabalha consegue socializar-se, amadurecer, realizar-se. Segundo algumas religiões, só quem trabalha consegue se redimir do pecado original e alcançar o paraíso.

Por milhares de anos, até o advento da indústria, os que ocupavam o alto da pirâmide social – os aristocratas, os proprietários de terras, os intelectuais – na verdade não trabalhavam. Não era do trabalho que obtinham riqueza e prestígio, mas do nome de família, da proteção às artes e letras e de rendas. Hoje, entretanto, um empresário, administrador ou diretor geral trabalham muito mais horas do que um operário ou empregado. Em suma, antigamente, quanto mais rica, menos a pessoa trabalhava, podendo dedicar-se a si, à família e aos amigos; hoje, entretanto, quanto mais rico, mais o homem trabalha, descuidando de si e dos outros. O trabalho passou de castigo a privilégio.

Antes da indústria, não apenas os nobres não trabalhavam de fato, como até os operários e os escravos se limitavam a trabalhar não mais de quatro ou cinco horas por dia. Os camponeses ficavam inativos muitos meses por ano. Um número enorme de festas – pagãs primeiro e, depois, cristãs – encarregava-se de preencher os espaços de tempo sem trabalho.

Depois, pelo fim do século XVIII, chegou a indústria: milhões de camponeses e artesãos se transformaram em trabalhadores “subordinados”, os tempos e os lugares de trabalho passaram a não depender mais da natureza, mas das regras empresariais e dos ritmos da máquina, dos quais o operário não passava de uma engrenagem. O trabalho – que podia durar até quinze horas por dia – passou a ser um esforço cruel para o corpo do operário e preocupação estressante para a mente do empregado. Quando existia, deformava os músculos e o cérebro; quando não existia, reduzia os trabalhadores a desocupados e os desocupados a “sub-proletariado”: trapos ao vento, como diz Marx.

Quanto trabalho humano há num botão?

No fim do século XIX, um engenheiro – Frederick Winslow Taylor, da Filadélfia – descobriu que se podiam produzir muito mais bens e muito mais serviços com menos trabalho se as fábricas, os escritórios, os hospitais, os transportes e quaisquer atividades coletivas fossem organizados cientificamente.

No início do século XX, outro engenheiro – Henry Ford, de Detroit – descobriu que a oficina, a fábrica, a cidade e a sociedade podiam se transformar em outras tantas e efficientíssimas linhas de montagem.

Daí em diante, descoberta a produtividade, as ciências organizativas e a tecnologia concorreram para economizar trabalho humano, perseguindo a miragem de um negócio totalmente automatizado e informatizado, capaz de fornecer produtos e serviços sem qualquer emprego de mão-de-obra humana. De resto, já no seu tempo Aristóteles deixou-se levar pelo sonho da automação total: “Se cada instrumento pudesse realizar sua função sob comando ou, melhor ainda, sozinho, como sozinhos se movimentavam os artifícios de Dédalo e como espontaneamente os triângulos de Efístos punham-se ao seu sagrado serviço; se, por exemplo, as lançadeiras dos tecelões tecessem sozinhas, se o arco tocasse a cítara sozinho, então os empresários poderiam ter menos operários e os senhores menos escravos.”

Hoje o sonho de Aristóteles é quase realidade e grande parte dos objetos que nos circundam é produzida por máquinas e não por homens. Quanto trabalho humano está contido num botão, num relógio, num automóvel, num computador? Há uma década e meia, a Fiat produzia anualmente dez veículos por empregado; hoje, produz 70. Nos últimos dez anos, os negócios italianos com mais de 500 empregados aumentaram 18% a sua produção, reduzindo de 22% a sua força de trabalho.

Nada autoriza a temer que essa tendência se detenha. Antes, tudo autoriza a esperar que se acelere. Em uma perspectiva realíssima e não muito distante, entrevê-se a possibilidade de nos liberarmos definitivamente do trabalho desgastante e de somar as vantagens do bem-estar industrial às vantagens de que gozavam os homens livres da Grécia antiga: tempo disponível, autonomia, ócio criativo elevado a arte.

Por ora, porém, a organização social não consegue acompanhar o progresso tecnológico: as máquinas mudam muito mais velozmente do que os hábitos, as mentalidades e as normas. Precisaria redistribuir equitativamente a riqueza (que aumenta) e o trabalho (que diminui); entretanto, alarga-se a distância entre alguns que trabalham e ganham cada vez mais e outros que são forçados à inércia e à miséria. Há quinze anos, a relação entre os salários mais baixos e os mais altos pagos nos Estados Unidos era de um para 41; hoje, é de um para duzentos. O presidente do Travellers Group ganha 413 bilhões de libras por ano (mais de um bilhão por dia! [Equivalente a mais ou menos U\$ 50 Mil]); o presidente da Coca-Cola ganha 201 bilhões. No entanto, no mesmo país, o mais poderoso do mundo, 30 milhões de cidadãos vivem abaixo do limite de pobreza, sete milhões estão reduzidos a mendigos sem moradia fixa e 1,7 milhão estão encarcerados.

O comunismo perdeu, o capitalismo não venceu

Dos dois grandes modelos que se confrontaram no século XX, o comunismo demonstrou saber distribuir a riqueza mas não saber produzi-la; o capitalismo demonstrou saber produzi-la mas não distribuí-la – nem distribuir equitativamente o trabalho, o poder e o saber. Num debate radiofônico, Vaclav Havel, presidente da então Tchecoslováquia, me disse: “O comunismo perdeu, mas o capitalismo não venceu.” O muro de Berlim tinha caído fazia pouco.

É preciso, portanto, abandonar a orgulhosa autocomplacência que o capitalismo celebrou depois daquela queda, arregaçar as mangas e mexer-se para projetar um novo modelo de vida e de trabalho que, nascendo dos despojos dos outros dois, enriqueça com humildade e os ultrapasse com coragem.

A tal projeto este livro quer dar sua modesta contribuição, propondo uma ecologia do trabalho e uma valorização do ócio.

Beco sem saída

O mercado oficial de trabalho foi lançado num beco sem saída. E preciso acionar os governantes dos países industrializados mais participantes para buscar soluções para o problema do emprego. Mas é preciso, também, dizer a verdade: os resultados são irrisórios.

Se os 29 países da OCDE adotassem os mesmos critérios para calcular a quantidade dos seus desempregados, se não recorressem a truques estatísticos (como fazem, por exemplo, os Estados Unidos) ou a doses maciças de *part-time* (como fazem Inglaterra e Holanda), quase todos ficariam preocupados com um índice de desemprego que flutua muito acima dos dez por cento.

O mercado de trabalho é implacável: num dos pratos da balança vão se empilhando os desocupados à cata de emprego; do outro prato vão sumindo os postos de trabalho disponíveis. As pessoas em busca de trabalho aumentam por uma dezena de bons motivos: cresce a população global do planeta; aumentam as pessoas escolarizadas que querem ver frutificar o sacrifício investido no estudo; continua o êxodo dos camponeses para as cidades; também as massas assoladas do Terceiro Mundo querem trabalhar e, se não encontram trabalho em suas pátrias, vão procurá-lo no Primeiro Mundo; as mulheres, no passado excluídas das ocupações remuneradas, também querem trabalhar; querem trabalhar, também, muitos deficientes, com a ajuda de novas próteses; querem trabalhar, ainda, os anciãos, uma vez que a vida se prolongou e os deixa com boa saúde até poucos meses antes de morrer.

Todas essas pretensões de trabalho são legítimas e merecem ser satisfeitas. No entanto, no outro prato da balança os postos disponíveis crescem a um ritmo muito mais lento do que o número de postulantes. Aqui também os motivos são claros. As novas tecnologias conseguem cada vez mais suplantar o trabalho humano, não só nas atividades físicas dos serventes como também nas intelectuais, dos profissionais liberais; os progressos organizacionais conseguem combinar sempre melhor os fatores produtivos, de modo a obter um número crescente de produtos por um número decrescente de horas trabalhadas; a globalização permite instalar as fábricas no Terceiro Mundo e atingir bens e serviços em países ainda que muito distantes, evitando produzi-los no lugar; diminuem os casos e os períodos de doença para os quais as substituições são cada vez menos necessárias; ampliam-se as privatizações, que se traduzem fatalmente em reduções dos quadros funcionais. A tudo isso juntam-se as fases conjunturais de inflação e recessão.

Aí também os remédios possíveis contam-se nos dedos das mãos. Pode-se retardar o ingresso dos jovens no mercado de trabalho mantendo-os na escola; pode-se antecipar a aposentadoria dos que estão trabalhando; pode-se reduzir o horário de trabalho de modo a redistribuir o que sobra e evitar que os pais se matem de esforço dez horas por dia enquanto os filhos são forçados à inércia; pode-se incrementar a formação e o adestramento profissional durante a vida produtiva, de modo a subtrair o máximo possível de trabalhadores às atividades de produção; pode-se incrementar o trabalho existente por meio de novos investimentos incentivados, redução dos gravames fiscais, incentivos governamentais e o consumo; podem-se inventar novos campos de atividade para satisfazer as necessidades já observadas mas ainda não atendidas ou as novas necessidades emergentes; pode-se recorrer a trabalhos supérfluos, de fachada, a fim de justificar uma remuneração; pode-se *raspar o tacho*, facilitando o encontro entre oferta e procura por meio do *teletrabalho*, o trabalho interino e outras formas de flexibilidade.

No âmbito do fechado perímetro dessas possibilidades, a fantasia dos governantes e dos *experts* está se entregando às tentativas mais fantásticas, sem grandes resultados no entanto. Quando tiverem experimentado todas elas, quando o furor dos desempregados obrigá-los a se tornarem inteligentes, finalmente tomarão o único caminho eficaz, baseado no replanejamento da existência e no abandono do trabalho como única razão da vida e única fonte de poder aquisitivo.

E preciso desencantar o trabalho, diria Dominique Méda, autora de um livro muito feliz, “Por uma nova filosofia da ocupação”.(1)

Três problemas

Os países da OCDE (entre os quais a Itália) gozam de uma riqueza que aumenta a cada ano de cerca de dois por cento. Essa riqueza depende cada vez menos do trabalho dos cidadãos da OCDE e cada vez mais dos robôs e dos trabalhadores sub-remunerados do Terceiro Mundo. Mas os cidadãos da OCDE, habituados a pensar que o trabalho é essencial à vida, envergonham-se de admitir que suas vidas já não dependem do próprio trabalho e se recusam a projetá-las com base também em atividades que não fazem parte do conceito tradicional de “trabalho”.

Para sair desse beco sem saída em que estão todos os países industrializados, é preciso ter consciência de que isso é um fato internacional (e não apenas local) e de ordem cultural (não só – econômica). É preciso, portanto, resolver três problemas muito complicados, que requerem umas tantas inversões de marcha na nossa organização socioeconômica.

Primeiro problema: *como distribuir a riqueza (que aumenta), prescindindo do parâmetro do “trabalho” (que diminui).*

Na sociedade industrial, a riqueza foi distribuída sobretudo com base na quantidade e na qualidade do trabalho produtivo desenvolvido por cada um. Se você não trabalha, não come, nem seus filhos, que dependem do seu trabalho. Não come o seu patrão nem os filhos do seu patrão. Para consumir, você deve primeiro produzir. Poderá dispor apenas de uma parte da riqueza que produz, mas, se não produz, não terá sequer aquela parte.

Uma vez habituados a distribuir a riqueza com base no trabalho produtivo e uma vez organizada sob esse critério toda a complicada máquina da economia de mercado, uma variante do mesmo critério foi estendida também aos trabalhadores não produtivos: empregados, gerentes, profissionais liberais e executivos, todos pagos por hora ou por resultado.

Depois disso, com o arrebatamento do parâmetro “trabalho”, chegou-se a dizer: tu receberás uma retribuição porque trabalhas, mesmo que teu trabalho não produza nada e não sirva para nada; até se esse trabalho for nocivo para ti e para a sociedade. O importante é que faças alguma coisa que as estatísticas oficiais possam classificar como “trabalho” e que a economia corrente possa considerar digna de retribuição.

Com base nessas convenções, uma mulher que educa os filhos em casa não é remunerada, enquanto uma mulher que educa os filhos dos outros numa creche merece uma remuneração. Se duas mulheres cuidam cada uma do próprio filho, são consideradas donas de casa e não são pagas por isso; se uma cuida do filho da outra, são consideradas babás e remuneradas.

Em muitos países, os grandes hotéis e repartições públicas empregam rapazes como *lift boys*, que sobem e descem nos elevadores apenas apertando botões para os clientes. O trabalho deles é completamente inútil, não produz nenhuma riqueza, serve apenas para individualizar, entre milhões de rapazes, aqueles a quem dar um salário em troca da prestação de um serviço inútil, estúpido e sem esperança.

Mesmo no âmbito do trabalho, as gratificações são distribuídas de modo caprichoso. Há trabalhos úteis e agradáveis, como os do empresário ou do professor; há trabalhos úteis mas desagradáveis – se não mesmo repugnantes – como os do mineiro ou do coveiro; há trabalhos inúteis mas agradáveis, como o de uma corista de televisão; e há trabalhos inúteis e desagradáveis, como o do *lift boy*. Por justiça, um coveiro deveria ter remuneração muito melhor que a de um *showman*, mas a justiça nada tem a ver com o mundo do trabalho.

Um rapaz de 20 anos que trabalhe oito horas por dia num banco recebe o ordenado. Um outro, da mesma idade, que estude oito horas na universidade não só não recebe nada como ainda tem que pagar. Num mundo em que a riqueza aumenta mas é cada vez menos produzida pelo homem, é preciso redistribuí-la com base no trabalho humano: é preciso encontrar novos critérios capazes de conjugar os méritos com as necessidades. Na Itália há 500 mil estudantes universitários empenhados em seus estudos. Se a cada um fosse pago um milhão de liras por mês (cerca de 555 dólares americanos), eles seriam auto-suficientes, teriam estímulo para estudar com regularidade e suas famílias estariam aliviadas dos sacrifícios necessários para mantê-los estudando. Os pais poderiam deixar de se matar com as horas extras ou com dupla ocupação, que tira trabalho de outros.

Segundo problema: *como reeducar milhões de cidadãos do Primeiro Mundo, habituados a centralizar toda a sua vida no trabalho, para que arrendam a reprojetá-la centralizando-a também no não trabalho.*

A tese fundamental deste livro é que o problema injusto e terrível do desemprego só pode ser vencido adotando-se todas as soluções disponíveis, criando novos postos de trabalho apenas se forem realmente úteis, reduzindo drasticamente o horário quando se trata de cargos executivos e desestruturando-o sempre que sua natureza o permitir.

Mas o problema do desemprego não pode nos fazer descuidar do problema do tempo livre. Como vimos com a expectativa de vida de um homem de 20 anos, as horas que ele dedicará ao trabalho serão apenas um terço do seu tempo livre. O que ele fará no tempo de trabalho será decidido por seus pais, por seus chefes, por ele próprio e pelo destino. Mas o que fará no tempo livre? Quem decidirá isso? Walt Disney, Hollywood, a CNN? O pároco? Murdoch? Fará coisas úteis ou inúteis? Vai se divertir ou se aborrecer? Será solidário, competitivo, agressivo, violento?

Antes da indústria, poucos trabalhavam e por pouco tempo. A socialização acontecia em casa, na praça, na loja, nos campos, na paróquia, na taberna, na escola. Pretender hoje que o trabalho seja a fonte principal de socialização e identidade significa negar socialização e identidade aos cinco sextos da população mundial: às crianças, aos estudantes, às donas de casa, aos anciãos, aos nômades, aos desempregados, a todos aqueles que no Terceiro Mundo não têm familiaridade alguma com a categoria trabalho assim como entendido no Primeiro Mundo. E significa esconder que no trabalho excessivo não se encontram identidade e socialização, mas embrutecimento, marginalização, conflito e isolamento. Para se ter uma prova disso, basta reler uma dezena de pesquisas feitas nos últimos duzentos anos sobre a condição dos operários e empregados.

Hoje, a maioria dos trabalhadores investe todas as energias na carreira, passa no local de trabalho grande parte do dia, perde o gosto pela vida em família e pelo divertimento, durante os feriados tem dor de cabeça se não leva para fazer em casa qualquer tarefa que preserve o mesmo clima de tensão dos dias normais.

Faz-se necessária, portanto, uma grande tarefa de educação dos jovens e de reeducação dos adultos para que aprendam como dar sentido e valor ao tempo livre, enriquecendo-o de introspecção, criatividade e convivência.

Terceiro problema: *como reeducar bilhões de cidadãos do Terceiro Mundo, habituados a centralizar toda a sua vida no não trabalho, para que aprendam a centralizá-la também no trabalho.*

Na Índia, na China, na África e na América Latina, bilhões de pessoas nunca trabalharam e nunca colocaram as suas exigências acima do limite de subsistência. Essas populações têm o direito de cultivar necessidades mais propriamente humanas, como a segurança, a longevidade, a liberação da dor física, o conhecimento racional, o bem-estar, a auto-realização.

Uma vez evocadas as forças dessas novas necessidades, é preciso satisfazê-las, criando riqueza. Isso inclui a educação para o trabalho cientificamente organizado e tecnologicamente potencializado, a construção de fábricas eficientes, a distribuição dos serviços modernos. E tudo isso é realizado duplicando-se, no Terceiro Mundo, as vantagens da industrialização já experimentada nos países ricos, sem entretanto repetir-lhe os erros. O que é obtido, onde for possível, executando-se um salto direto do estágio pré-industrial para o pós-industrial.

Quando for levada a termo essa imponente revolução cultural, quando também no Terceiro Mundo as necessidades se tiverem ampliado e as populações tiverem aprendido a arte de criar a riqueza necessária para satisfazê-las, o nosso problema atual de redistribuir o trabalho, o dinheiro, o saber e o poder será reformulado em escala planetária.

A síndrome de Joanesburgo

As melhores pesquisas americanas demonstram que a população dos Estados Unidos, uma vez superado o limite da pobreza, não identifica mais a qualidade de vida com o aumento da renda. Em trinta anos a renda dobrou, mas o percentual de cidadãos que se dizem satisfeitos caiu na verdade em alguns pontos.

Portanto, a riqueza, sobretudo se mal produzida e mal distribuída, em vez de criar sensação de bem-estar provoca a queixa e a queixa se traduz em antipatia dos ricos contra os pobres de todo o mundo, assim como aconteceu durante anos na África do Sul, onde a exígua população branca tentou organizar em guetos a transbordante massa negra.

Os séculos XIX e XX foram marcados pela guerra dos pobres contra os ricos. O século XXI, muito provavelmente, será marcado pela guerra dos ricos contra os pobres. Uma espécie de síndrome de Joanesburgo se difunde no mundo: os ricos têm cada vez mais medo dos pobres e se defendem deles atacando-os, reduzindo a ajuda humanitária que lhes prestam, piorando a qualidade da instrução, criando obstáculos ao fluxo migratório.

Talvez não se trate de uma guerra cruenta, ainda que tenha os seus mortos. Será uma guerra muito sofisticada, que adotará táticas diferentes segundo as faixas sociais e raciais dos inimigos. Contra os pobres do Terceiro Mundo será exercida uma pressão para que se transformem em um exército industrial inerte, de reserva, e num imenso mercado de consumo para toda mercadoria avariada e todo o lixo do Primeiro Mundo. Contra as classes abastadas do Primeiro Mundo será exercida uma manipulação, como convém a adversários escolarizados, para transformá-las em executores especializados, motivados e dóceis no trabalho, em consumidores vorazes, cultos e rentáveis no tempo livre, em cidadãos de alguma maneira amedrontados pela insegurança física ou ocupacional.

Alguns milhões de pessoas criativas bastarão para produzir as idéias necessárias à sustentação do ritmo de progresso. Essa elite restrita, coadjuvada por outros poucos milhões de colaboradores de alto nível, servida por uma tecnologia onipotente e devoradora, vai apropriar-se de todo o poder empresarial e político, podendo contar tranquilamente com a obediência de massas de executivos tanto mais inertes quanto mais escolarizados.

Já se vislumbram as escaramuças decorrentes disso, sobretudo nos negócios onde os “pobres”, antes, eram os operários rebeldes e hoje são os empregados, gerentes e executivos resignados a tudo.

Desemprego, trabalho, ócio criativo

As teses expostas e defendidas neste livro são muito simples:

- O caminho milenar do homem consiste na persistente vontade de libertar-se da atávica escravidão da miséria, da fadiga, da ignorância, da tradição, da autoridade, da dor, da feiúra e da morte. A progressiva aproximação dessas metas libertadoras é que chamamos de “progresso”.
- No curso da história, porquanto vários tenham sido os reveses, ainda assim se conseguem identificar algumas trajetórias constantes: do esforço manual ao emprego de tecnologias cada vez mais sofisticadas, da simplicidade à complexidade, da casualidade à planificação intencional de curto e – depois – de longo prazo, da linearidade à aplicação sistemática, da generalidade à especialização, da aproximação à precisão profissional, da execução à criação, sempre com o objetivo de colonizar a natureza através da cultura.
- As múltiplas transformações de alcance ordinário são determinadas por fatores climáticos, geográficos, genéticos, políticos, energéticos e culturais que volta e meia se desencadeiam. Quando, entretanto, mais fatores aceleram simultaneamente a sua dinâmica, estimulando e potencializando o revés, então determina-se uma mudança de alcance excepcional, um salto revolucionário de qualidade, um divisor de águas entre o antes e o depois, uma mudança de época.
- No curso da história, esses saltos épicos foram raros: o surgimento há milhões de anos, primeiro, do *homo habilis*, depois, do *homo erectus* e, depois ainda, do *homo sapiens*, o advento da civilização mesopotâmica há cinco mil anos, o da civilização grega há 2.500, a formação da sociedade industrial a partir da metade do século XVIII e, enfim, o aparecimento da sociedade pós-industrial a partir de meados do século XX. Como se vê, a faixa de tempo entre uma etapa e outra é cada vez mais curta: do advento da agricultura ao da indústria decorreram oito mil anos; da sociedade industrial à pós-industrial passaram-se apenas dois séculos. A partir da Segunda Guerra Mundial, a sociedade industrial, centrada na produção em larga escala de bens materiais, deu vez à sociedade pós-industrial, centrada na produção de bens não materiais (serviços, informações, símbolos, estética, valores). A sociedade industrial não deu menos importância à produção agrícola, mas importou-se menos com os camponeses, substituindo-os por tratores automáticos e adubos químicos. Do mesmo modo, a sociedade pós-industrial não se importou menos com os produtos industriais,

mas descuidou dos operários e dos trabalhadores intelectuais, substituindo-os por robôs e computadores.

- Os valores apreciados na sociedade industrial (padronização, eficiência, produtividade etc.) são muito diferentes e, em certos aspectos, opostos aos valores cada vez mais apreciados na sociedade pós-industrial (criatividade, subjetividade, emotividade, qualidade de vida etc.).
- Se agora muitos negam o advento da sociedade pós-industrial ou se obstinam a entendê-la e vivê-la numa perspectiva industrial, isso é efeito de uma distorção mental, de uma defasagem cultural que induz a interpretar e viver cada época nova com base na mentalidade sedimentada na época que a precedeu.
- As crescentes sofisticação e potência das máquinas permitem delegar-lhes tarefas físicas e intelectuais cada vez mais numerosas e complexas, assim como a crescente divisão internacional do trabalho permite aos países da OCDE delegar às populações do Terceiro Mundo as tarefas mais repetitivas, cansativas, enfadonhas, alienantes, despojadas de criatividade.
- Já se vai consolidando uma divisão internacional entre países avançados, que detêm o monopólio da idealização, das informações e das patentes; países emergentes, que baseiam a própria economia na produção de manufaturas; países pobres, forçados a consumir bens de qualidade inferior, produzidos – nos países avançados e nos emergentes – em troca de matérias-primas, mão-de-obra a baixíssimo preço, subordinação política e bases militares.
- A qualidade de bens produzidos está cada vez menos ligada à quantidade de trabalho humano que os produtos incorporam e, sobretudo, à quantidade de trabalho executivo fornecido pelos cidadãos do Primeiro Mundo. Isso determina, nos países ricos, o fenômeno cada vez mais acentuado do “desenvolvimento sem trabalho”, com desemprego crescente.
- A quantidade e a qualidade dos bens produzidos estão cada vez menos ligadas a um lugar e a um tempo determinados e precisos de produção: meios de transporte, telefone, fax e auto-estradas eletrônicas já permitem anular as distâncias e transformar o trabalho em *teletrabalho*.
- Nos países da OCDE o fenômeno do “desenvolvimento sem trabalho” é mal administrado e tende a atingir níveis intoleráveis de desemprego que se tornarão explosivos se, além da criação de novos postos de trabalho, não se proceder urgentemente a uma drástica redistribuição do trabalho que resta.
- Nas economias de mercado, por sua vez, também a riqueza é distribuída de modo a exacerbar a tensão entre ricos e pobres, determinando as premissas de uma guerra frontal de uns contra os outros, fadada a ser cruenta se não forem

identificados os diferentes parâmetros do trabalho humano para redistribuição da riqueza.

- O tempo sem trabalho ocupa um espaço cada vez mais central na vida humana. É preciso, então, reprojeter a família, a escola, a vida, em função não só do trabalho mas também do tempo livre, de modo que ele não degenere em dissipação e agressividade mas se resolva em convivência pacífica e ócio criativo. É preciso criar uma nova condição existencial em que estudo, trabalho, tempo livre e atividades voluntárias cada vez mais se entrelacem e se potencializem reciprocamente.
- Uma reprojeção similar envolve a cultura ideal, material e social. Requer por isso um ambicioso plano de reeducação e um amplo pacto social que objetive a redistribuição mais justa do trabalho, da riqueza, do saber e do poder.

O plano da obra

O plano do livro também é muito simples.

- Na primeira parte são expostas oito peças de acusação contra a atual organização do trabalho e as linhas de ação para uma ecologia das atividades humanas.
- Na segunda parte são delineados os traços essenciais da sociedade pré-industrial, a libertação do trabalho escravo, a progressiva passagem da técnica à tecnologia, do mundo do mais ou menos ao universo da precisão.
- Na terceira parte são analisadas as grandes mudanças do trabalho e da organização ocorridas na época industrial, do Iluminismo ao apogeu possibilitado por Taylor e por Ford.
- Na quarta parte é descrito o advento da sociedade pós-industrial a partir da Segunda Guerra Mundial, as causas que determinaram essa grande mudança, as características que diferenciam a sociedade industrial da pós-industrial, as oportunidades que esta oferece e o tipo de empenho que requer para transformar radicalmente o trabalho e a organização.
- Na quinta parte são propostas algumas ações para reprojeter trabalho e vida: o que podemos aprender do terceiro setor; como valorizar todas as potencialidades positivas do desenvolvimento sem trabalho, reduzindo e redistribuindo o trabalho residual; como desestruturar tempo e espaço

organizativo com a possibilidade de introdução do *teletrabalho*; como e por que será reavaliado o ócio criativo.

Sunnyside of the street

As questões abordadas neste volume nos envolvem racional e emotivamente porque se referem à nossa história, à nossa formação cultural, a nossas reações frente às mudanças, à felicidade ou à dor na nossa vida cotidiana.

Para tratar desses assuntos com o necessário rigor científico, o esforço de objetividade – que Max Weber justamente pretendia – é imprescindível, ainda que fiquem definidos os seus limites. Não podendo abordar os problemas tratados como se eu estivesse artificialmente “por fora”, preferi olhá-los “do alto e de longe”, de modo a imprimir ao raciocínio todo o ímpeto necessário para avançar rumo ao futuro e arriscar alguma previsão.

Com o trabalho terminado, parece-me poder vislumbrar sucessos até felizes do nosso futuro. O que não quer dizer que eu negue a dramaticidade de fenômenos como o desemprego (que, aliás, considero uma das maiores desgraças do nosso tempo, tanto mais injusta quanto mais evitável). Isso significa simplesmente que, a meus olhos, as perspectivas do progresso científico e da difusão cultural autorizam um fundado otimismo.

Sei muito bem que declarar-se otimista significa parecer pouco confiável cientificamente aos olhos de todos os que consideram sérios apenas os diagnósticos desconsolados e eficazes apenas as terapias dolorosas. Mas prefiro correr esse risco a trair o resultado das minhas pesquisas.

Como diz um velho *blues*, em alguns estados do sul os negros americanos tinham a obrigação de andar no lado ensolarado da rua – *sunnyside of the street* – onde mais açoitava o calor mas onde era possível dialogar com o sol, ofuscados pela sua luz fecunda. Os brancos se reservavam o lado da sombra, sem saber quantas emoções malogradas lhes custava a comodidade do frescor.

Este livro procura olhar alguns fenômenos familiares e inquietantes – o trabalho organizado, o desemprego, o tempo livre – com o olhar de quem anda do lado ensolarado da rua.

PRIMEIRA PARTE

A DIFICULDADE DO TRABALHO

“Vivemos numa época em que as pessoas são tão trabalhadoras que ficam estúpidas”.

OSCAR WILDE

“Concluo uma vida vivida às carreiras, em afã, adiando continuamente as coisas verdadeiramente importantes, a vida verdadeira, para fazer outras, distantes como miragens e, por fim, inúteis.”

G. CAGLIARI, PRESIDENTE DO ENI

Capítulo um

OITO PEÇAS DE ACUSAÇÃO

O leão e a gazela

Falemos claro desde o início: por mais que o trabalho enobreça o homem, tornando-o livre, belo e seguro, ainda assim não se pode dizer que a maioria das pessoas – camponeses e operários mas também gerentes e executivos – tenha (enquanto trabalha) uma cara alegre.

Antepor sistematicamente a quantidade de produtos à felicidade dos produtores é um crime que a atual organização do trabalho, que mais ou menos copia a das empresas industriais, comete com imprudente frequência. Contra ela podem ser movidas muitas peças de acusação.

Primeira acusação: as organizações produtivas fabricam infelizes porque constroem os seus dependentes a serem (ou pelo menos parecerem) eficientes e competitivos a todo custo.

Observem se os textos ostentados em muitos escritórios: à primeira vista pareceriam engraçados, mas tem o mesmo efeito que instigações a delinquir. Veja-se este: *“Toda manhã, na África, uma gazela desperta. Sabe que deverá correr mais depressa do que o leão ou será morta. Toda manhã, na África, um leão desperta. Sabe que deverá correr mais do que a gazela ou morrerá de fome. Quando o sol surge, não importa se você é um leão ou uma gazela: é melhor que comece a correr.”* Conheço um diretor da Telecom tão entusiasta deste apólogo que o distribuiu a todos os empregados.

Se vocês não são de todo alienados, bastará um instante de reflexão para entender que uma frase do gênero, talvez adequada para anunciar calçados esportivos, se utilizada numa empresa como pensamento edificante transforma-se numa infeliz exaltação daquela guerra bárbara de todos contra todos que as empresas chamam de competitividade e que atizam dia e noite, dentro e fora, a nível local e global. Não é por acaso que a metáfora tem como cenário a floresta africana e feras como protagonistas.

Trata-se de uma guerra sádica em que cada um, tão logo conquista uma migalha de poder, sente-se um leão autorizado a agarrar gazelas. É uma guerra masoquista na qual cada um, na presença do chefe, sente-se uma gazela mantida para ser dilacerada pelo leão. É uma guerra estúpida, porque, na hierarquia empresarial, cada um é chefe de algum funcionário e está submetido a algum chefe: cada um, portanto, é obrigado a cindir-se, a desdobrar-se, a ficar esquizofrênico, brincando de esconder consigo mesmo, açulando o leão prepotente para que entre a fim de acossar a gazela inerte que lá se encontra.

Essa guerra ridícula e perigosíssima, que em cada empresa estimula o instinto felino à violência, que premia a agressividade, que faz de cada gerente um *punk* ambíguo, essa guerra inútil e, por fim, danosa para todos devasta o sentido de solidariedade, o hábito das boas maneiras, a doçura das relações humanas, a estética dos lugares e o tempo de vida.

Como num aquário

Segunda peça de acusação contra a atual organização do trabalho: a tristeza estética do seu teatro de guerra.

Leão ou gazela, seja como for, é preciso correr e golpear. Tudo é organizado como num velódromo ou campo de batalha.

Muitos setores de produção continuam infernais como há cem anos: calor, poeira, periculosidade, sujeira, desordem, instalações sanitárias imundas, mesas fedorentas e barulho ensurdecedor concorrem sempre para degradar muitas fábricas a nível de fossas dantescas, em total desprezo pela dignidade e a privacidade. Adriano Olivetti e o estabelecimento exemplar que ele construiu já em 1955 são ainda uma das poucas exceções em meio à maioria das empresas que têm como certa e inevitável a identificação da fábrica com a feiúra.

Isso, no que concerne aos operários e chefes de seção que trabalham com eles. Para os funcionários e gerentes o panorama muda e a degradação física das instalações é substituída pela monotonia, o anonimato, a limpeza hospitalar dos escritórios, o infantilismo dos símbolos de *status*.

As sedes empresariais de cimento e vidro, nuas e modulares como penitenciárias desenhadas para a vigilância e punição, foram deslocadas para zonas cada vez mais periféricas e desertas. Onde antes eram as fábricas, agora, com mínimos retoques arquitetônicos, são instalados escritórios que lhes repetem a antiga tristeza, sem conservar a vitalidade.

Nesses aquários periféricos, dirigentes tubarões e dependentes trutas nadam durante dez horas por dia, fingindo-se atarefadíssimos, comendo-se uns aos outros e flutuando no enfado das reuniões inúteis. Tudo em volta deles desenha círculos concêntricos de pobreza estética. O círculo mais externo é constituído pela paisagem: verde panorâmico em auto-estradas malcheirosas ou em planuras nebulosas onde filas retas de árvores crescem em série, como os ciprestes e tumbas de Redipuglia.

O próximo círculo interno é constituído pelo edifício de antigo estilo racionalista, copiado de qualquer manual para estudantes de arquitetura, prédio no qual é severamente vedada a entrada de estranhos ao serviço e onde o ritual para entrar e sair lembra os piquetes de guarda nos quartéis.

O círculo ainda mais interior é composto do piso e do corredor: retos e vazios, limpos como os seus linóleos e indefinidos como as suas cores pastel.

O círculo mais interno de todos é o escritório: saletas com paredes móveis, que diminuem a cada dia, *open spaces* fervilhantes de empregados que driblam alternativamente a solidão sem qualquer companheirismo, mais escritórios verdadeiros e apropriados, com as escrivaninhas, poltronas e fícus de praxe, onde os gerentes se balançam irrequietos em cadeiras giratórias e basculantes.

Tudo em série, tudo padronizado, tudo masculino, tudo despersonalizado. Exceto alguma secretaria cheia de plantas exuberantes, atapetada de manifestos *pop*, de cartões postais recebidos das colegas em viagens de núpcias às Maldivas, de textos que falam de leões e gazelas.

As pausas, obviamente, são dedicadas ao almoço e ao café: para metabolizar e se manter acordado. Como são funções humanas, a elas se destinam os locais mais escuros e tristes, privados de ar e de valor comercial. O almoço obviamente é organizado em *self service*, para não sacrificar um só instante à comodidade. As coxas de frango são geladas e as folhas de salada, murchas, tanto que nenhum dos comensais se lembra mais como é um almoço decente. “No final das contas, não se come mal.” No final das contas.

O café, incumbido de coroar o almoço e o intervalo, é cuspidor de maquinas desoladas, arrumadas no vão sob a escada, espaço escolhido espertamente para desencorajar qualquer tentativa de convívio.

Na gíria dos consultores de negócios, tudo isso se chama “ecologia do bem-estar”. E, para piorar a piada, algumas empresas, sem qualquer ironia, permitem uma vez por semana que os empregados relaxem vestindo trajes informais: chamam a isso de *dress down day*.

Esta peça de acusação sobre os locais de trabalho inclui a obstinada recusa da empresa em usar as novas tecnologias de automação da telecomunicação para

romper, com o *teletrabalho*, o círculo físico do escritório, onde a indústria concentrou e segregou o exército de empregados, à semelhança dos grupos operários, encerrados por sua vez dentro dos muros da fábrica.

Embora das primeiras concentrações industriais até hoje tenham sido inventados o telefone e o fax, os celulares e o correio eletrônico, milhões de empregados e profissionais continuam a se mover entre a casa e o escritório, deslocando-se para onde estão as informações, em vez de receber tais informações na própria casa ou onde mais lhes convier.

A recusa do *teletrabalho* por parte das organizações é um pecado contra a reconciliação do trabalho com a vida, isto é, contra o cumprimento da mais benéfica das revoluções permitidas pela sociedade pós-industrial.

Hora extra

Terceira peça de acusação contra a atual organização do trabalho: a inútil extorsão de tempo com a prática da hora extra.

Poder-se-ia imaginar que todo trabalhador procura reduzir ao mínimo a permanência nos lugares e guerras que acabei de descrever. Nada disso.

Todos estamos convencidos, talvez com razão, de que os ministérios são locais de trabalho onde quase ninguém trabalha. Entretanto, as empresas, sobretudo as privadas, têm fama de máquinas de tortura cerebral, onde a grande maioria dos funcionários é forçada a ficar no escritório até tarde da noite para digerir suas cargas de trabalho, excessivas por definição. Na maioria dos casos, esse trabalho extraordinário não é nem remunerado e adquire todo o sabor de um sacrifício espontaneamente oferecido à empresa, em sinal de fiel integração e com a tácita esperança de se obter vantagens de carreira.

As empresas encorajam esse comportamento e ensinam a administrar o tempo com a parcimônia que se reserva aos recursos escassos. Organizam seminários de *time management*, promovem exercícios sobre a planificação da agenda, adotam expedientes para economizar décimos de minutos, como se realmente o tempo não fosse suficiente para fazer as coisas que é preciso fazer. Essa grande encenação se vale de liturgias consolidadas: guardas de segurança nas entradas, cartões e relógio de ponto, assinaturas de presença, sofisticada contagem das recuperações, intermináveis negociações sobre horários fantasiosos. Conheço um estabelecimento petroquímico em que os 800 funcionários deveriam entrar às 7:42h e sair às 16:45h; há alguns anos, a direção de pessoal da Alitalia, para enfrentar a seu modo a crise da empresa, chegou a reduzir de cinco minutos o horário das refeições.

No grande teatro que chamo de hora extra, milhões de funcionários simulam sobrecarga de trabalho, iludidos de serem indispensáveis à empresa, convencidos de que o tempo nunca é suficiente para eles, treinados para esticar ao longo de dez horas tarefas que poderiam realizarem cinco, a tal ponto alienados que levam trabalho para fazer em casa, nos fins de semana, diante dos filhos já negligenciados ao máximo.

Itália e Japão são as pontas avançadas da hora extra: o que é compreensível num país que inventou os kamikazes, mas misterioso noutro que inventou os feriados prolongados, esses que os ingleses chamam de *Italian bridges*, não por acaso.

Mas foi exatamente uma companhia japonesa que deu o alarme: há algum tempo, o Fuji Bank divulgou um estudo segundo o qual pelo menos 4% dos funcionários ficam todos os dias no escritório sem fazer absolutamente nada.

Supondo que também nas empresas italianas aconteça algo do gênero, entrevistei centenas de funcionários que geralmente lamentam cargas de trabalho estressantes, longas horas extras não remuneradas, a necessidade profissional de sacrificar o tempo livre à carreira, negligenciando lazer, amores e família.

Quando se chega ao “finalmente”, a grande maioria dos entrevistados acaba reconhecendo que cinco a seis horas por dia bastariam para desempenhar todas as suas tarefas rotineiras. Todo o resto é teatro. Mas o resultado mais surpreendente é que quanto menos tempo real é necessário para um funcionário digerir a sua carga de trabalho diário, tanto mais ele tende a ficar no escritório além do horário: já tendo aprendido como se finge trabalhar, sem estar fazendo nada, ele procura esticar ao infinito essa sua esperta capacidade de fingimento.

Em outras palavras, o estresse funcional existe, mas não depende tanto do trabalho ou responsabilidade excessivos quanto da frustração por ter pouco a fazer e ter que demonstrar estar atarefadíssimo: isto é, depende da hora extra.

As causas principais desse paradoxo são três. A primeira é de caráter histórico. A preocupação com os horários consolidou-se nas velhas empresas manufadoras, onde a maioria dos trabalhadores era constituída de operários dedicados às linhas de montagem e onde em tantos minutos se produziam tantas peças. Para comodidade organizacional, o controle minucioso do tempo foi estendido das oficinas para os escritórios, onde os empregados subalternos desenvolviam centenas de práticas por dia, todas iguais e por isso sujeitas aos mesmos métodos adotados para a produção dos parafusos. Sempre por comodidade dos administradores de pessoal, os mesmos métodos são hoje aplicados ao trabalho profissional e funcional que, embora produzindo idéias e não parafusos, é ainda assim tratado como se a sua produção fosse diretamente proporcional ao tempo transcorrido entre as quatro paredes do escritório.

A segunda causa é de ordem tecnológica. As máquinas automáticas reduziram o tempo necessário para produzir parafusos. As máquinas eletrônicas reduziram o tempo necessário para produzir idéias: apesar disso, o tempo em que os funcionários permanecem no escritório não foi alterado, em favor da sua natureza conservadora e do ódio que eles nutrem pela vida familiar, oportunamente deixada à hegemonia da mulher.

A terceira causa é de ordem cultural. Desde seus primeiros dias na empresa, os funcionários são submetidos a um rito de iniciação ao trabalho prolongado. Quando, ao cumprir as oito horas contratuais, o recém admitido arruma a escrivaninha e se prepara para a saída, os olhares severos dos mais antigos fazem-no perceber que a sua carreira está ligada à quantidade de tempo extra-horário que esteja disposto a oferecer ao chefe. Assim, o recém admitido-se habitua aos poucos a prolongar a sua permanência diária no recinto da empresa, mesmo não tendo tarefas urgentes a executar.

Depois de alguns meses, completado o adestramento do novato a essas regras não escritas, o nosso funcionário-modelo já transformado em portador do vírus da eficiência está pronto para contagiar, por sua vez, os próximos recrutas. A essa altura, chefe e funcionário estão ligados por um fio duplo: ambos sabem muito bem que as oito horas seriam mais do que suficientes para concluir os seus deveres, mas o escritório já se transformou no único palco em que os dois se sentem à vontade para desempenhar o papel de trabalhadores estressados pelo ritmo frenético e as cargas sobre humanas, isto é, pelo “sentido do dever”.

Com o passar do tempo, ficarão até orgulhosos de somar o estresse do ir e vir ao do trabalho normal e extraordinário. No entanto, perderam o gosto pelo tempo livre, fechando-se em uma solidão cada vez mais rancorosa, perderam poder em casa e ganharam no trabalho, onde encontrarão refúgio a tempo integral e serão pagos quase que exclusivamente para fazerem companhia uns aos outros. Como dizia Longanesi, por toda a vida terão o retrato dos filhos sobre a escrivaninha e só no leito de morte virão a saber que alguns deles não lhes pertencem.

Companhia na dor

Os lugares, tempos, ritos e ritmos não são as únicas causas da falta de alegria na empresa. Obviamente, contribui para isso o conteúdo das várias incumbências, a sua excessiva complexidade ou banalidade, muita autonomia ou muita subordinação – em suma, aquilo que os sociólogos chamam de “qualidade de trabalho”.

A quarta peça de acusação contra a atual organização do trabalho é a sua incapacidade de compensar os inconvenientes que a maioria dos trabalhadores

experimenta no contexto profissional. Por “contexto profissional” entendo a atmosfera complexa, o clima psicológico determinado pelo que acontece à nossa volta enquanto trabalhamos, pelo que fazem todos os que nos cercam enquanto desempenhamos os nossos deveres profissionais.

Esboçamos uma tipologia dos trabalhadores com base nos seus possíveis “contextos profissionais”, deslocando-nos do pior para o melhor. No nível mais baixo colocarei os coveiros e os que trabalham com funerais: trabalhar com mortos alheios, numa atmosfera de dor inconsolável como no velório ou no cemitério, deve ser tudo menos gratificante, a não ser que sejamos necrófilos, masoquistas ou santos.

Um pouco melhor deve ser o trabalho dos enfermeiros e padioleiros com os doentes e deficientes, num contexto de sofrimento como o hospital, o sanatório ou o hospício. Não é por acaso que, em tempos menos escolarizados do que os nossos, tais encargos fossem considerados missões e confiados a padres ou monges, como querendo dizer que não bastava dinheiro para remunerá-los nesta terra e que a única recompensa adequada era a eterna bem aventurança no paraíso.

No terceiro nível da escala está a condição dos muitíssimos que trabalham ao lado de outros que, por sua vez, também trabalham: um operário entre os operários da fábrica, um empregado entre os empregados do escritório, um corretor entre os corretores da bolsa – vivem num contexto coletivo de fadiga e de estresse onde cada um serve de espelho a todos os demais, partilhando com eles e multiplicando lhes as preocupações, as dificuldades, o destino. Ter companhia na dor, nesse caso, multiplica a pena, em vez de diminuí-la.

Mais acima, no quarto nível, estão os afortunados que trabalham com quem repousa, num contexto termal, de mar ou montanha: hoteleiros, camareiros, esteticistas e dietistas, moderadamente empenhados em velar pela serenidade de quem passa dias de quietude em lugares tranquilos para recuperar as forças físicas e mentais ou matar o tempo.

Mais acima ainda, no quinto nível, estão os privilegiados que trabalham com quem estuda: professores, pesquisadores, bibliotecários, que acompanham o crescimento dos jovens, colhendo as primícias da juventude, da beleza e da inteligência.

No sexto nível, o mais cobiçado, estão os afortunadíssimos, que trabalham com quem se diverte: atores, salva vidas, cantores, estilistas, futebolistas, cronistas sociais, pessoal dos navios de cruzeiro, animadores de estâncias turísticas, organizadores de festivais, prostitutas de alto nível, presidentes de grandes empresas.

Eis, portanto, a peça de acusação: um moralista sem posses pensaria que os trabalhos mais incômodos – o do coveiro ou o do enfermeiro – são muito mais compensadores do que os trabalhos alegres, como os do apresentador de televisão ou

do empresário da estrela. Nada disso: quase como testemunho da existência de Deus e da sua infinita justiça, um cantor ou uma estrela da televisão, por mais ociosos que possam ser, ganham 120 vezes mais do que um cozeiro ou um enfermeiro.

O tormento do tempo contado

A quinta peça de acusação contra a atual organização do trabalho está na sua obstinada recusa de modificar os tempos de trabalho.

Quando, hoje, as empresas falam em flexibilidade, querem mais liberdade de manobra para as demissões, admissões e transferências. O exemplo da Volkswagen, que teve a coragem de evitar as demissões, reduzindo o horário de trabalho para 28 horas semanais e moldando o em mais de cem possibilidades diferentes, continua escandalosamente isolado e, lamentavelmente, o programa foi encerrado.

A duração e distribuição atuais do trabalho ao longo da semana são praticamente as mesmas inauguradas por Taylor no fim do século XIX quando os operários de fábricas eram todos analfabetos e as máquinas ainda movidas pela força motriz do vapor. Desde então foram introduzidos os motores elétricos, as máquinas automáticas e as eletrônicas, capazes de desenvolver tarefas físicas e intelectuais. No entanto, os trabalhadores são todos escolarizados, muitíssimos diplomados e muitos, laureados. As empresas aprenderam a produzir muitos bens e serviços empregando cada vez menos trabalho humano.

Não levar em conta essas mudanças estruturais, preservar os mesmos modelos de organização de cem anos atrás, insistindo nos mesmos horários exorbitantes computados por semana e não por ano, significa impedir que as vantagens do progresso tecnológico cheguem aos produtores além dos consumidores, melhorando a vida dos indivíduos, das empresas, das famílias e das cidades.

Há já alguns anos, acossados pelo fenômeno do desemprego crescente, os empresários, sindicalistas e estudiosos discutem com entusiasmo a questão do horário de trabalho e a oportunidade de reduzi-lo. Mas, falando de trabalho e de horários, a figura referencial continua sendo aquele tipo cada vez mais raro de metalúrgico cuja produção era estritamente proporcional ao número de minutos e segundos passados na linha de montagem.

Na verdade, esse tipo de operário é minoritário há décadas, pois a grande maioria dos trabalhadores é composta de empregados, profissionais liberais, gerentes, dirigentes, *knowledge workers* cuja produção intelectual nada tem a ver com a quantidade de horas passadas no escritório ou com o decrépito e desencorajador ritual dos cartões de ponto e das portas e cancelas militarmente guardadas.

O servente de pedreiro descrito por Marx parava completamente o trabalho assim que soava a sirene e ia embora, procurando não pensar mais no serviço até o dia seguinte. De um lado da cancela estava o trabalho; do outro lado, o tempo livre, tanto mais livre quanto mais forçado era o trabalho.

O “colarinho branco” da empresa pós-industrial – o projetista, o publicitário, o gerente, o programador, o jornalista – empenhado em funções sobretudo cerebrais, leva consigo preocupações do escritório, mesmo fora da empresa, até no sono, no amor e no divertimento. Falar de horário, no seu caso, é um contra senso, porque o seu cérebro trabalha *full time*, independente do lugar em que se encontre e do horário estabelecido no contrato em função de um rito de papel que sobrevive unicamente pela insana e mofada teimosia de alguns sindicalistas e chefes de pessoal, canceleres implacáveis de um processo cada vez mais kafkiano.

Se um torneiro ou um contador industrial preenchia o seu tempo livre indo ao cinema, fazia alguma coisa estranha a seu trabalho. Mas se vai ao cinema um publicitário, um homem de marketing, um psicólogo, um sociólogo, um economista, um projetista ou um gerente, é difícil dizer onde começa o divertimento e onde termina o trabalho, uma vez que sua atividade criativa dissipa qualquer barreira entre estudo, trabalho e tempo livre.

A pluma e a andorinha

A sexta peça de acusação contra a atual organização do trabalho consiste na estranheza e impotência que gera nos seus colaboradores.

Das organizações em que vivemos, poucas foram criadas por nós mesmos (a família, por exemplo) e pouquíssimas funcionam como gostaríamos. A maioria é criada e governada por outros, prescindindo das nossas exigências. Encontramo-nos fazendo parte delas por acaso, por necessidade ou por velhas escolhas que talvez não compartilhemos mais e suportamos as suas disfunções, contra as quais pouco ou nada podemos fazer. O que pode fazer um trabalhador contra a decisão da empresa de fechar o seu setor? O que pode fazer um funcionário diligente contra a desorganização do ministério onde passa o dia inteiro? O que pode fazer um funcionário inteligente contra o autoritarismo de um chefe medíocre?

As organizações teriam o objetivo de garantir o melhor resultado com o mínimo esforço, mas freqüentemente terminam por se reduzir e reduzir-nos a máquinas desengonçadas em que, por trás do álibi da eficiência e do mérito, reinam o desempenho, o desperdício, os privilégios.

O trabalho que nelas se desenvolve, na verdade, é um paraíso criativo para poucos e um castigo penoso, nocivo, banal, repetitivo e competitivo para muitos. Para outros, ainda – os desempregados, cada vez mais numerosos – é apenas uma aspiração frustrada.

Alguns defeitos (desleixo, ineficiência, desmotivação, desperdício) são mais freqüentes nas empresas e órgãos públicos e triunfaram nos países do socialismo real; outros (estresse, sobrecarga, competição, cinismo) são mais freqüentes nas empresas privadas e triunfam nos países de capitalismo avançado.

Em ambos os casos, a situação é fruto inconsciente da ignorância, da força do hábito, do masoquismo de quem se submete ao poder; é resultado intencional da mediocridade, da perfídia, da resistência às mudanças e do sadismo de quem exerce o poder. Seja como for, a maioria dos trabalhadores se encontra em poder de estranhos – distribuidores de trabalho, superiores hierárquicos, sindicalistas – que pouco ou nada têm a ver com o seu bem-estar e que preferem fazer regredir os próprios subalternos a um estado infantil, em vez de encorajar-lhes a autonomia e a criatividade.

“É preciso ser ligeiro como uma andorinha, não como uma pluma”, dizia Paul Valéry. Muitas organizações preferem as plumas às andorinhas, os dependentes dóceis em vez de colaboradores autônomos e afoitos. A Companhia de Jesus chega a pretender que os noviços anulem a própria vontade até se reduzirem *perinde ac cadaver*, como defuntos: assim as empresas gostam de decidir vida e morte dos seus dependentes, deixando-os à mercê dos acionistas, dos chefes de pessoal, dos delegados sindicais, dos consultores, dos chamados superiores.

O inferno do medo

A sétima peça de acusação contra a atual organização do trabalho é o seu sadismo.

O álibi cultivado pelo comunismo era a igualdade solidária. O álibi adorado pelo capitalismo é o antagonismo da concorrência. Por isso, nos centros de direção da Fiat estuda-se como derrotar a Toyota e nos centros de direção da Toyota estuda-se como derrotar a Fiat. No entanto, em ambas as empresas domina o medo da demissão, que no passado aterrorizava os operários e agora persegue a todos, igualmente inseguros como as folhas de uma árvore no outono.

Até o mais otimista dos gurus americanos – Daniel Goleman – teve que admitir: “Estes são tempos desceis para quem trabalha. A sensação deprimente de que ninguém mais tem um emprego seguro, nem mesmo quando a empresa para a qual trabalha é próspera, permite a difusão do medo, da ansia, da confusão. [...] A

prosperidade não é uma garantia de trabalho; as demissões acontecem até quando a economia está em plena expansão. [...] Há hoje uma desolação palpável com o novo cenário que se criou no mundo do trabalho.” (1)

Andy Grove, o onipotente titular da Intel, que ganha 94 bilhões de reais por ano, declarou que só o medo pode salvar as empresas. Eis porque nas empresas são tão raros os rostos contentes: quando o medo é promovido a tábua de salvação, isso significa que cada semente de felicidade já está seca. Em um conto

sublime de Borges que tem Paracelso como protagonista, esta terra é vista como um paraíso e o inferno consiste em não se perceber isso. Uma organização baseada no medo – isto é, quase toda organização orientada para o benefício competitivo e toda aquela governada pela força da ameaça – é um inferno e quem não percebe isso é um alienado, ou seja, um doente que deve ser tratado com delicada solicitude.

Talvez seja exagero sonhar que elas se tornem um paraíso, mas é pelo menos legítimo pretender que assegurem um limbo de serena dignidade a quem lhes dedica as próprias energias vitais.

Lembram de “*Dagli atrii muscosi, dai fori cadenti*”? No famoso coro do Adelchi, Manzoni fala de um subalterno povo medieval que, à repentina chegada de um novo exército, “apura o ouvido, levanta a cabeça” e “sonha com o fim do duro servir”: sonha com uma liberdade que lhe deveria vir não do próprio sofrimento, mas da generosidade dos novos conquistadores.

Assim hoje, de vez em quando, dos corredores e mesas das empresas, um grupo anônimo e disperso de empregados e funcionários, percorrido por novo e recente rumor apura o ouvido, levanta a cabeça e assiste, atemorizado ou esperançoso, à chegada dos novos patrões. Acontece cada vez com mais frequência nas grandes empresas. Uma secretária da Rádio e Televisão Italiana me contou que em vinte anos serviu a 13 diretores gerais.

Uma sociedade é democrática quando o povo escolhe os seus governantes. Mas as empresas, por definição, são hierárquicas, piramidais, autoritárias: os seus comandantes não são eleitos de baixo mas nomeados de cima e, frequentemente, de fora. Aos empregados (até aqueles de altíssimo nível) não resta senão pôr-se a par das novas nomeações, anunciadas nas páginas dos jornais econômicos.

Se, depois de alguns séculos da descoberta da democracia, os Estados democráticos ainda funcionam muito mal, é exatamente porque dentro de um invólucro igualitário eles nutrem grupos ainda geridos autocraticamente. Que fiel já elegeu o seu próprio pároco? Que estudante já elegeu seu professor? A participação sancionada pelos ritos solenes, como a eleição do parlamento ou do chefe de Estado está banida dos fatos de todos os dias, aqueles que realmente contam para a nossa felicidade.

A monarquia pré-constitucional das empresas admite que de vez em quando se espalhe em ondas pelos corredores o boato de que o monarca em exercício começa a vacilar. Então, lentamente, pelos ramos do organograma, todos aqueles que gozaram das suas graças começam a tremer, enquanto todos os demais, os excluídos da sua corte, erguem a cabeça e, com o mísero relógio de um tempo que se foi, afiam as facas da sua soturna vingança.

Toda troca de guarda no topo dos arranha-céus que são as direções das empresas provoca terremotos que, antes de terminarem, projetam seus efeitos sísmicos aos níveis imediatamente abaixo dos diretores, àqueles ainda inferiores, dos gerentes e empregados, e aos mais baixos, dos serventes e porteiros.

Em algumas salas brinda-se cinicamente aos novos patrões, enquanto em outras o terror domina: alguns tentam se ocultar à espera de esquecimento e de tempos melhores, alguns procuram trocar de bandeira, correndo em ajuda aos vencedores, e um ou outro se demite ou se suicida.

Tudo acontece de modo suave, silencioso. Se alguém dos níveis mais elevados fala, é para conceder uma solene entrevista aos jornais que tratam de *management*; se alguém dos níveis inferiores se pronuncia, é murmurando pelos corredores. Nunca alguém que indague dos novos patrões suas credenciais e competência; nunca alguém que os enfrente para decidir o próprio destino ou, pelo menos, para sucumbir de cabeça erguida.

Funcionários que construíram suas carreiras trabalhando duro anos a fio, renunciando às alegrias da família, da cultura e do tempo livre para acumular profissionalismo e relacionamentos sociais em profusão, aceitando docilmente ser dirigidos por novos executivos que ignoram tudo o que é projetado, produzido e vendido no novo reino, ganhando não por sua competência específica mas por fidelidade a um ministro, a um secretário de partido, a uma loja maçônica ou uma congregação religiosa.

É preciso, portanto, liberar as empresas da mordida do medo. É preciso fazê-lo o mais cedo possível: pela qualidade de vida dos trabalhadores, em todos os níveis, e pela qualidade da nossa democracia: não aquela “festiva”, que se celebra nas urnas de quatro em quatro anos, mas a democracia “cotidiana”, que se constrói no dia a dia.

A degradação burocrática

A oitava peça de acusação contra a atual organização do trabalho é a sua degeneração burocrática.

Grupos de trabalho como a trupe de Fellini ou a equipe de Enrico Fermi constituem um sistema criativo em que o todo é muito mais do que a simples soma das partes. Um laboratório que funciona mal, uma empresa prisioneira dos seus procedimentos e uma agência postal ineficiente são sistemas burocratizados em que o todo é muito menos do que a soma das partes. Em uma organização criativa cada um dá o máximo e o melhor de si; em uma organização burocratizada cada um dá o mínimo e o pior que tem.

Até Henry Ford, o inventor da linha de montagem, escreveu na sua autobiografia que a coisa a “combater com mais severidade quando se mantém junto um grande número de pessoas, de modo a desenvolverem o seu trabalho, é o excesso de organização e a conseqüente burocratização da empresa”.

Em casos cada vez mais freqüentes, as organizações pedem a consultores externos para desenvolver as tarefas mais criativas e reservam ao seu pessoal encargos nitidamente inferiores àqueles que saberiam desempenhar, com o resultado de frustrá-los, como ficaria frustrado um bom jogador de xadrez se o forçassem a jogar continuamente com um principiante.

Por que uma função empresarial como a de formação executiva está em profunda crise? Não só porque é confiada cada vez mais a incompetentes, mas sobretudo porque cada um já sabe fazer muito mais do que lhe é solicitado e até, a qualquer momento, poderia assumir sem nenhuma dificuldade o cargo do próprio chefe.

As empresas burocratizadas (isto é, todas as grandes empresas e boa parte das médias) preferem há muito tempo a aplicação à inteligência e, por considerarem inteligência e criatividade outras formas de perigosa divagação, mortificam essas qualidades, tentam apagá-las ou pelo menos metê-las na camisa de força dos procedimentos de rotina.

Os muitos burocratas que infestam as empresas, angustiando o dia de quem trabalha, estão sempre emboscados contra as inovações, sempre seguros de si na sua obtusa insolência, sempre prontos a apoiar-se mutuamente, a esconder-se atrás da couraça de uma norma, de uma vírgula, um decreto, um regulamento, uma lei, uma ordem de serviço. A sua obscura presença encontra um esguicho de ambígua vitalidade, quase o espasmo de um orgasmo, quando nos colhem em flagrante violação de um procedimento ou quando têm oportunidade de nos lembrar que “lamentavelmente venceu o prazo”.

“Parece que existe uma espécie de lei de Gresham da evolução cultural”, escreveu Gregory Bateson, “segundo a qual as idéias ultra simplificadas terminam sempre por destronar aquelas mais elaboradas e o que é vulgar e desprezível termina sempre por destronar a beleza. Apesar disso, a beleza perdura.”(2) Do mesmo modo, podemos dizer que a burocracia sempre procura despojar a criação mas, apesar disso, a criatividade perdura e os criativos prevalecem cada vez mais sobre os burocratas.

Capítulo dois

POR UMA ECOLOGIA DO TRABALHO

Um perigo para a democracia

Ainda que muitas organizações se comportem de modo desconcertante, estúpido, até suicida, mesmo assim não se pode menosprezar a organização, indispensável à nossa sobrevivência e ao progresso humano. Sozinho, Bill Gates não poderia construir os programas da Microsoft nem Benetton poderia fabricar as roupas que vende.

As organizações são fascinantes e misteriosas. Por que nasce uma empresa como a Virgin? Por que morre uma empresa como a Pan American? O que caracteriza a personalidade de empresários como Agnelli ou Berlusconi? O que os diferencia de executivos como Enrico Mattei ou Valletta? Por que a Hewlett Packard funciona bem e a Olivetti, menos? Por que nas organizações estouram os conflitos ou floresce a solidariedade? E, sobretudo, é possível ser feliz trabalhando numa organização?

Conheço um diretor da Agip que, para se sentir inteligente e duro, gosta de repetir que a empresa não tem o objetivo de tornar os funcionários felizes. Um estudioso francês do trabalho, Daniel Mothé, escreveu por sua vez que a lógica da empresa “não é a democracia, mas a produção de riquezas em uma economia de mercado”.⁽³⁾ Parece certo, entretanto, que as organizações mais eficientes são as que têm funcionários menos infelizes e o clima mais participativo.

Mas como se pode ser feliz em empresas que teimam em aplicar um modelo organizacional muito antigo, colocado em ação no século XIX e nos primeiros anos do século XX?

Por preguiça, busca de vantagem ou cinismo, aquele modelo, salvo pouquíssimos retoques, é sempre aplicado na maioria das empresas, ainda que produzam serviços com tecnologias informatizadas e colaboradores de renome. As pesquisas do passado demonstram que os operários da Western Electric ou da Renault não eram felizes, ainda que encontrassem um apoio humano e contratual na solidariedade sindical. Imaginem-se hoje os profissionais sepultados nos caixões de cimento e vidro dos centros administrativos, privados de qualquer atividade político-social, acossados pela concorrência dos colegas, pela corrida para o sucesso, pelo medo da

demissão, pelos custos do consumismo, pelo desafio da globalização! Basta vê-los no exercício de suas funções, ao participarem, entediados, de suas intermináveis reuniões ou consumindo sua comida na mesa de trabalho!

As discrepâncias de uma organização produzem mal estarem cada um dos seus membros, que por sua vez o disseminam a todos os ambientes de que participem. Assim, o mal-estar transborda do leito em que está sedimentado e acaba por contagiar toda a sociedade. E portanto urgente e possível cultivar uma ecologia da vida organizada que represe as patologias de cada uma das organizações, a fim de que não se transformem em patologias do sistema inteiro. As empresas, com a potência planetária que estão conquistando e com o autoritarismo que continuam a cultivar, podem se transformar num modelo perverso, numa ameaça à democracia. Alexis de Tocqueville compreendeu bem isso e nos colocou de sobreaviso desde o começo do século XIX, ele que viu no sistema organizacional das empresas a única ameaça potencial à vida democrática dos Estados Unidos, a qual, sob outros aspectos, encheu suas medidas pelo alto nível de civilização.(4)

Por isso, Tocqueville incita os “amigos da democracia” a manter os olhos bem abertos sobre tudo o que acontece no mundo industrial e a desconfiar de tudo. É justamente o que estamos fazendo neste livro, com a consciência de que a hegemonia no mundo dos “*colarinhos brancos*” pode ser tão autoritária quanto a que foi exercida anteriormente sobre o mundo dos “*colarinhos azuis*”. É preciso, por isso, revelar sem medo os muitos desdobramentos da difícil situação atual das organizações: não tanto da dificuldade inevitável que sempre deriva da adaptação de cada um às regras coletivas quanto da dificuldade gratuita, supérflua, que muitas organizações infligem como pedágio inútil pago à sua estupidez.

Carlitos e a minha amiga

A matéria-prima das organizações é a atividade humana. Atividade é brincar, divertir-se, executar uma tarefa remunerada, ajudar os outros ou fazer-lhes companhia; atividade é ver televisão ou ir ao cinema, dar um passeio ou fazer parafusos; atividade é sonhar ou apenas dormir. Houve época em que tínhamos atividade apenas com os músculos, hoje somos ativos sobretudo com o cérebro. Quase todas as atividades humanas podem ser organizadas. Mas até as não organizáveis podem ser utilizadas por uma organização: por exemplo, o sonho de uma pessoa criativa pode se transformar num *spot* publicitário.

Nas empresas e nas burocracias, a matéria-prima é essa atividade humana particular que chamamos de trabalho, tão pouco gratificante que os aristocratas procuravam não fazê-lo absolutamente e a Bíblia consegue explicá-lo apenas como punição pelo

pecado original, pai de todos os pecados, misterioso, caprichoso e – o que é pior – contagioso por hereditariedade.

Quando, em plena era industrial, os nossos avós – ainda rurais – falavam de trabalho, suas mentes corriam aos campos e camponeses, ainda que a maioria dos trabalhadores braçais agrícolas já estivesse abandonando o campo para se urbanizar e trabalhar em fábricas. Meu avô, que era médico, gostava de repetir: “O futuro está no campo.” Coerente com essa miopia, antes de morrer investiu os seus bons trocados adquirindo apenas terrenos por cultivar. Infelizmente, os erros históricos projetam a sua sombra por muitas gerações: por isso, cinquenta anos depois daquele investimento anacrônico, eu, que poderia estar vivendo de renda, sou, em vez disso, obrigado a trabalhar duro.

Um erro análogo cometemos nós quando falamos, hoje, de trabalho e nossa mente corre logo para os metalúrgicos e para Charlie Chaplin atarraxando parafusos numa sequência já gasta de *Tempos modernos*. Aquele filme é do distante 1936; há muitas décadas, nos países adiantados, os “colarinhos brancos” já superaram numericamente os “colarinhos azuis”, mas aquele Carlitos da linha de montagem permanece um símbolo indelével e desviante do trabalho e do trabalhador.

Cem anos antes, no *Manifesto de 1848*, Marx e Engels já haviam descrito perfeitamente aquele ícone, que então correspondia verdadeiramente ao proletariado emergente. “Esses operários que são obrigados a se vender por minuto são mercadorias como qualquer outro artigo comercial. [...] Com a difusão do uso das máquinas e a divisão do trabalho, o trabalho proletário perdeu todo o caráter independente e, assim, toda a atração para o operário. Ele se transforma num simples acessório da máquina e a ele pede-se apenas uma operação manual simplíssima, extremamente monótona e fácil de aprender.”

Quatro anos antes, nos *Manuscritos econômico-filosóficos*, Marx escrevera que o trabalho industrial “substitui o trabalho com as máquinas, mas impõe a uma parte dos operários um trabalho cruel e transforma a outra parte em máquina. Produz coisas do espírito mas, para o operário, idiotice e cretinismo”.

O trabalho, para Marx, é atividade vital, isto é, a essência do homem. Vendendo-o, transformando-o em mercadoria, o trabalhador vende, comercializa, aliena a si mesmo. Por isso, “no seu trabalho ele não se afirma, mas se nega, não se sente satisfeito, mas infeliz, não desenvolve uma energia livre, física e espiritual, mas define o seu corpo e destrói o espírito”.

Essa degradação, segundo Marx, não depende do trabalho em si, mas do modo como a indústria o organiza, tornando animal a própria atividade que, por si, melhor distingue o homem dos animais: “Também o animal produz. Fabrica um ninho, habitações, como fazem as abelhas, os castores, as formigas etc. Só que o animal produz apenas aquilo de que precisa imediatamente para si, para os filhotes; produz

de modo unilateral, enquanto o homem produz de modo universal; o animal produz apenas por imperativo da necessidade física imediata, enquanto o homem produz mesmo livre da necessidade física e o faz verdadeiramente apenas quando está livre dela; o animal reproduz apenas a si mesmo, enquanto o homem reproduz toda a natureza. [...] O animal constrói apenas segundo a necessidade da espécie à qual pertence, enquanto o homem [...] constrói também segundo as leis da beleza.”

Para a Bíblia, portanto, o trabalho é castigo divino; para Marx é a expressão mesma do homem, originariamente nobilíssima na sua força criativa, mas depois degradada, seja pelos operários forçados a vendê-la, seja por funcionários forçados a desnaturá-la sob o açoitamento da concorrência. É um pecado leigo, em nada original, o que envenena o trabalho industrial, inserindo-o em um mecanismo econômico cujas únicas engrenagens “são a avarícia do dinheiro e a guerra entre aqueles afeitos ao dinheiro, isto é, a concorrência”.

Mas com o fato de que o trabalho industrial é uma condição contrária à natureza não está de acordo apenas, à esquerda, o Marx dos *Manuscritos*, mas também, à direita, o Tocqueville da *Democracia na América*. À pergunta “o que é o trabalho na sociedade industrial?” ambos responderiam que é uma contorção forçada para que os seres humanos, reduzidos a operários, se submetam a um regime que despersonaliza, reorganiza e usa as suas energias, buscando a renúncia a qualquer autonomia em troca de um salário.

A mesma coisa teriam dito para o empregado, operário de escritório e dos papéis, condenado a girar rotinas como o operário da oficina é condenado a girar parafusos. Eis o que me escreve uma amiga querida, inteligentíssima, que durante anos foi secretária num escritório: “Fui resgatada, há menos de um ano, aos 52, da escravidão do trabalho, pagando 34 milhões de libras para reencontrar uma liberdade perdida aos 15. Um trabalho que não me agradava, que cortou antes do tempo toda a minha capacidade de ser livre, que condicionou com todo o seu peso a qualidade da minha vida e o meu tempo, até me formar e deformar com a tirania do carimbo e dos rótulos.” A ela, aos tantos trabalhadores formados e deformados por um trabalho degradante, é dedicado este livro.

O cantor e o torneiro

Na sociedade rural, reconhecia-se à primeira vista um homem que estava trabalhando (um camponês em 90% dos casos): tinha o corpo esculpido pelo esforço e as intempéries, ignorava quase tudo da vida urbana, conhecia os segredos da natureza que se reproduz a cada estação, partilhava os ritmos das estações.

Na sociedade industrial, também se reconhecia à primeira vista um homem que estava trabalhando (um operário em 90% dos casos): tinha as mãos calejadas e as roupas sujas, fazia gestos fisicamente cansativos, era mantido na obscuridade do processo produtivo em que estava inserido, ficava num determinado compartimento durante determinadas horas do seu turno de trabalho, esperando o soar conclusivo e liberador da sirene.

Se na sociedade pré-industrial a idéia de trabalho remetia imediatamente à de camponês e na sociedade industrial à de operário, que tarefa, condição ou figura profissional pode ser considerada típica do trabalho pós-industrial? Em que consiste o trabalho nos países ricos, depois que todas as tarefas cansativas, físicas, repetitivas, perigosas ou banais são delegadas às máquinas ou descentralizadas no Terceiro Mundo? Tony Blair ressaltou que a balança comercial britânica já arrecada mais com a exportação do rock do que de produtos metalúrgicos. Assim, é mais típico um cantor ou um torneiro?

Seguramente, o próprio conceito de trabalho está mudando radicalmente. Uma revolução tão profunda quanto essa aconteceu há dois séculos, quando em alguns países totalmente agrícolas apareceram as primeiras indústrias. Hoje, em alguns países totalmente industriais, prevalecem as atividades terciárias, sobretudo as criativas, levando a novas concepções de trabalho e de tempo livre, a novas hierarquias entre as profissões, até a um novo papel para o ócio, que pode representar criatividade ou dissipação. As conseqüências dessa mudança se projetam em cada aspecto da organização.

A dimensão ociosa

Do nascimento à morte, de dia e de noite, somos ativos, com o corpo e com a mente. A gente se move, agita, pensa, recorda, imagina, fantasia. Em algumas dessas atividades prevalecem a fadiga, a dor, o desgosto, a rotina, o pesar; se pudéssemos, parariamos imediatamente com elas. Se não paramos é porque somos forçados pela necessidade, pelas ameaças, pelo hábito, pela falta de coragem ou de imaginação. São essas as atividades que geralmente chamamos de “trabalho”; palavra que, referida a um simples trabalhador, evoca suor, estresse, enfado, cansaço, dever, produção, gratificação, orgulho, indignação; e que, usada em relação a um número maior de trabalhadores organizados, lembra uma base, contratos, comportamento, regulamentos, cooperação, conflito, investimentos, hierarquia, carreira, subordinação, comando, salário, remuneração.

Em outras atividades prevalece o prazer, o divertimento, o jogo, o imprevisto: se pudéssemos, não cessariamos nunca de praticá-las. Se paramos é porque nos faltam

forças, tempo, oportunidade, recursos ou o descaramento. São essas as atividades que geralmente chamamos de criatividade, jogo, ócio, repouso, lazer, divertimento. Palavras que lembram a merecida recompensa, preguiça, fantasia, ociosidade, vazio, tranqüilidade, férias, bem-estar. “E descansou no sétimo dia, depois de todas as obras que tinha completado”, diz a Bíblia a respeito de Deus, que cansou-se dos seis dias seguidos que passou a modelar o mundo.

Nem todas as organizações têm forças iguais, nem todas as organizações têm igual capacidade de influenciar as outras com seu modelo. Na Atenas de Péricles, a *polis* despontava na escola, no exército, nas empresas produtivas e comerciais. Na Idade Média, a igreja e o mosteiro foram pontos de referência para a comunidade e para o exército. Na França do Rei Sol eram a monarquia e a corte que dominavam os aparatos judiciais, os exércitos e a sociedade civil; no “palácio” eram cunhadas as moedas, as regras, as modas, a estética, os costumes. Na sociedade industrial foi a fábrica que ditou a lei: nos seus horários e métodos, na sua racionalidade, exigências e princípios são inspiradas e deles induzidas não só as atividades do trabalho mas também as cidades, escolas, diversões, o tempo livre e a família – em suma, a vida inteira, social e individual.

A fábrica é lugar de esforço, dedicado exclusivamente, de forma capilar e maníaca, ao trabalho subordinado. “Você não é pago para pensar, mas para trabalhar”, teria dito Taylor drasticamente a um operário que ousava se organizar segundo a própria cabeça. Assim, o trabalho – que até o século XVIII ocupava um espaço circunscrito à vida e à mente humanas – transforma-se, com a expansão da industrialização, numa categoria hegemônica, capaz de imprimir toda a vida do indivíduo, do nascimento à morte. Até quando faz amor não é o operário que ama, é a máquina que ama por ele, como observa ironicamente Jean Paul Sartre.

O trabalho ocupava a metade da vida dos nossos bisavós. Pode-se, portanto, entender por que na existência deles a atividade profissional era uma coisa devoradora que determinava todo o seu estilo, prestígio e papel social. Hoje, entretanto, o trabalho cobre apenas um décimo da nossa vida, mas continua a pretender, por usucapião, um papel central. Na consideração pública, cada um é aquilo que faz – não o que faz por conta própria, nas tantas horas livres que passa com a família, com os amigos, consigo mesmo, mas o que faz nas poucas horas gastas no escritório ou na fábrica e que ostenta no cartão de visita ao lado do nome.

Já falamos disso, desde as primeiras páginas. Tudo – a instrução, os preceitos morais, a educação familiar, a pressão social tudo se apóia no trabalho. Estudamos, aprendemos línguas com vistas ao trabalho, escolhemos o cônjuge, o bairro onde morar, o tipo de automóvel, os amigos, as leituras, os lugares de férias, as escolas dos filhos, a mobília doméstica, hábitos, dietas, conversas e até a pousada final no cemitério em função do trabalho e do prestígio que esperamos tirar dele.

Aqui não se trata de passar de uma concepção de *qualquer* trabalho como valor a uma concepção de *qualquer* trabalho como desvalor. Trata-se de estabelecer uma nova distinção crítica entre aquelas atividades que já nos podemos permitir desprezar ou vetar definitivamente (como o trabalho escravo ou a prostituição) e aquelas que reconhecemos como dignas de apreço e até de paixão. Trata-se de reavaliar a dimensão ociosa da existência: aquelas 200 mil ou 300 mil horas – a maior parte da nossa vida – durante as quais acontecem coisas belíssimas – nascimentos, encontros amorosos, férias, aperfeiçoamento cultural, introspecção, convívio, jogos, fugas e retornos – que não conseguimos saborear por estarem envenenadas pelos complexos de culpa e pela obsessão do trabalho.

Existem funcionários, políticos e profissionais liberais que saem de casa quando os filhos ainda dormem e voltam para casa quando os filhos já saíram com os amigos. Estranhos a si mesmos e a seus familiares, eles flutuam em uma realidade fictícia, feita de pequenas lutas pelo poder, de filiações com acordos ardilosos, de medos agressivos, de satisfações transitórias.

Antes da industrialização, a hierarquia social era baseada em outros parâmetros. O que faziam todos os dias os 40 mil cidadãos livres da Atenas clássica? O que os assinalava aos olhos do mundo? No final do século XVIII, quando na Inglaterra se firmavam as primeiras grandes manufaturas e na França se publicava a *Encyclopédie*, na Sicília existiam 142 príncipes, 95 duques, 788 marqueses, 95 condes e 1.274 barões. O que faziam, todo dia, esses nobres? Em seus cartões de visita, Sócrates e Platão, Voltaire e Diderot não teriam nenhum cargo profissional para juntar ao nome. Eles não trabalhavam, na acepção industrial do termo; criavam, pensavam, discutiam, estudavam e se divertiam. Sua atividade consistia em um conjunto de coisas em que era difícil distinguir o estudo do trabalho e do jogo. Imagina-se que escravos ou empregados trabalhavam para eles.

A expectativa de vida de um ateniense livre era de uns 30 anos e os escravos à sua disposição não passavam de sete ou oito. Nós temos uma expectativa de vida que supera os 70 anos e os “escravos mecânicos”, isto é, a energia e as máquinas à nossa disposição equivalem a muitas dezenas de anos de escravos humanos. Por que, portanto, temos a impressão de que a vida nos falta? Por que as nossas categorias de tempo e espaço são tão perturbadas? Por que os operários japoneses aceitam ser amontoados como animais nos nichos dos dormitórios empresariais? Por que os funcionários americanos aceitam correr o dia inteiro como loucos nos arranha-céus de Manhattan?

Ambigüidade e redenção

O trabalho é indispensável porque produz riqueza. Mas nem todos os trabalhos, para produzi-la, obrigam a sofrer: alguns são agradáveis, até glorificantes; outros são cansativos, desagradáveis, repugnantes. Quase todos os trabalhos agradáveis são monopolizados pelas elites, os outros são delegados às máquinas ou aos animais ou são impostos aos escravos, aos forçados, aos estrangeiros, aos indigentes e, por último, às classes médias compostas de empregados, de funcionários e profissionais que se iludem de pertencer às classes dominantes mas que, de fato, representam uma nova forma de casta dominada. Krizia disse que “o trabalho é o mais belo jogo para adultos”. Quantos podem compartilhar com ele a satisfação de um estilista de sucesso?

A organização do trabalho, os seus lugares e os seus instrumentos trazem os traços indeléveis dessa oposição. Como observa Simone Weil em seu belo livro sobre a perda das raízes, se daqui a milhares de anos um arqueólogo encontrasse dois martelos, um comum e outro pneumático, analisando a estrutura, peso e forma de cada um chegaria à conclusão de que o primeiro fora inventado por um artesão que sabia que ele mesmo ia usá-lo, mas o segundo era invenção de um engenheiro que sabia que nunca iria ele mesmo usá-lo.

Quando um trabalho é perigoso ou cansativo, não gera motivação, mas repulsa. Para vencê-la, é usada a força (para os escravos) ou a remuneração (para os assalariados). Para lubrificar-lhes a resignação, são mobilizadas ideologias, religiões, sociologia e psicologia.

O célebre livro de Loren Baritz *Os servos do poder* oferece uma bela descrição disso e conclui: “quando o cumprimento de supostas obrigações sociais se traduz num brilhante negócio, então os dirigentes inteligentes ficam socialmente conscientes. [...] Os industriais – por serem industriais. estão nos negócios para fazer dinheiro. Para isso se serviram dos cientistas sociais da indústria apenas quando estes se mostraram úteis para a realização daquele objetivo. [...] Durante longos anos, por meio de centenas e centenas de experimentos, os cientistas sociais se aproximaram de uma autêntica ciência do comportamento. Agora, começam a compreender como controlar a conduta. Ponha esse poder – verdadeiro, completo e irresistível – nas mãos dos dirigentes industriais americanos e a obra que os cientistas sociais cumpriram e cumprirão comportará implicações mais amplas e assustadoras do que se possa, à primeira vista, divisar.”(5)

Uma vez transformado em ideologia, o trabalho passa a ser um valor em si, um dever voltado para Deus, a pátria, a família e para si mesmo. Sobre ele é cultivada

uma rica literatura para exaltar os seus efeitos liberadores, nobilitantes, santificadores mesmo.

Empresários, dirigentes, sacerdotes, ministros, sindicalistas, empregados diligentes e ajudantes laboriosos são mobilizados para tecer o elogio ao trabalho, ficando com frequência estrangulados pelo mesmo mecanismo operoso que tinham sagazmente construído. Os consultores correram a fazer-lhes companhia.

Até a palavra “ócio”, como a palavra “felicidade”, ficou suspeita e, em vez de indicar uma meta, passou a denotar um desvio ou deserção. Em um livrinho inadvertidamente irônico – elogio tardio ao esforço alheio – dois venerados consultores administrativos escreveram recentemente: “Ainda hoje, entre os fundidores das aciarias, entre os que cuidam dos sanitários em estações de metrô, entre os mineradores, entre os mais obscuros revisores de provas, entre os bancários obrigados a contas eternas, em suma, entre aqueles que executam uma tarefa que pode ser considerada triste, obscura, humilde e humilhante, há mulheres e homens que se entregam contentes ao trabalho, sentindo que provêem, com a sua contribuição, não só a si mesmos mas também à sociedade em que vivem. [...] Nenhuma atividade pode oferecer ao mesmo tempo, como o trabalho, uma multiplicidade de respostas. O ócio não pode, nem o repouso ou o divertimento, atividades necessárias, inteligentes e interessantes, mas parciais e incertas.”(6)

Daniel Mothé, por sua vez, escreveu: “Pode-se imaginar que todos aqueles que construíram o nosso patrimônio arquitetônico fizeram no em condições de trabalho bem mais ingratas do que as das fábricas atuais. Como quebradores de pedras, ofício de rotina por excelência, tiveram que experimentar sacrifícios mas também alegrias pelo menos tão intensas quanto as que sentimos apreciando as suas obras.”(7)

Esses gurus sequer suspeitariam hoje daquilo que ontem estava claríssimo até para pesquisadores diletantes. Entre 1924 e 1926, Henri de Man fez uma pesquisa entre trabalhadores alemães sindicalizados para entender o que determinava a alegria ou a repulsa pelo trabalho.(8) Ferroviários, tipógrafos, cigarreiros, forjadores, carpinteiros, bombeiros, datilógrafas, tecelões, chapeleiros, copeiros, mineiros, quebradores de pedras e jardineiros desfilaram confiando seus sacrifícios e orgulhos a De Man, que ficou convencido de que todo trabalhador procura instintivamente a alegria no seu trabalho, mas que esse impulso é frequentemente exacerbado, desviado e enfraquecido por obstáculos de organização.

O nosso pesquisador diletante chegou a elaborar tipologias que hoje fariam inveja a McGregor, a Herzberg e até Agnes Heller. Afirma que todo trabalhador física e psicologicamente sadio encerra dentro de si sete instintos permanentes de natureza positiva (atividade, jogo, construtividade, curiosidade, importância, propriedade e combatividade) e cinco movimentos ocasionalmente favoráveis à alegria do trabalho

(instinto gregário, necessidade de comandar e de obedecer, satisfação estética, interesse privado e utilidade social).

Mas a essas forças que impelem à alegria no trabalho se contrapõem outras, de ordem técnico-social, obstando a: a parcelização, a repetitividade, a fadiga, a má organização técnica, a hierarquia, os salários, o horário, as férias, o trabalho por produção, a condição familiar, a insegurança e o escasso prestígio do ofício.

Em suma, de Man esboça uma teoria que já no início da década de 20 pressupõe um mínimo de suspeita contra a ambivalência do trabalho e um mínimo de confiança no papel que pode ser desempenhado pelo tempo livre, pelo jogo e pela estética. De Man, além disso, critica severamente todos aqueles que, do alto das suas mesas ricas, querem a todo custo antever felicidade latente sob a brutalidade da fadiga.

De minha parte, consigo identificar a semente da felicidade apenas no trabalho criativo e no tempo livre: por isso, cultivo a hipótese de que o ócio, na sociedade pós-industrial, possa vir a ser tão importante, pelo menos, quanto o trabalho e que logo acabe por fazer o mesmo que ele, ambos assumindo as feições do jogo.

A empresa eficiente

O que faz boa parte dos indianos ou africanos quando desperta? Não vai para a fábrica ou escritório: sai em busca de alguma coisa que lhe permita sobreviver e passar o tempo sem se aborrecer. O turista superficial acharia essa gente vagabunda. Bruce Chatwin, no esboço de um livro sobre a alternativa nômade, fala de caçadores antigos, presentes até os nossos dias, que “*pegam*, agradecidos, tudo o que a natureza oferece, mas não fazem qualquer esforço para propagar a sua fonte de alimento, quando não identificando-se ritualmente com os animais ou objetos inanimados do seu ambiente. [...] Passam grande parte do tempo em ócio total, particularmente os aborígenes australianos, cujas argumentações dialéticas são de uma complexidade ilimitada. Embora sejam capazes de intensa concentração no ato de procurar alimento para si, mal se adaptam ao trabalho manual. Os chefes guiam, não obrigam. Toda a importância de um presente recebido está em passá-lo adiante; um par de calças dado a um aborígine passa rapidamente por vinte mãos e acaba indo enfeitar uma árvore”.

Um pouco adiante, Chatwin fala dos beja do Sudão oriental (aqueles que Kipling chamava de *fuzzies-wuzzies*, obscuros confusos), dizendo: “São sensacionalmente ociosos e, juntos, batalhadores. Os homens dedicam grande parte da manhã a fantásticas sessões de um pentear-se recíproco.”(9)

O que faziam os nossos antepassados recentes, antes do advento industrial? Faziam algo muito parecido com o que faz hoje a maioria dos indianos ou africanos, algo que se assemelha àquilo que é para nós, hoje, a ocupação da dona de casa: uma atividade voltada para si mesmos e para os familiares, às vezes gratificante mas quase nunca retribuída. Os artesãos trabalhavam para um mercado muito restrito, feito de parentes e vizinhos; os camponeses trabalhavam para um patrão que em geral morava longe de suas terras e vivia apenas para cobrar o que lhe era devido, em dinheiro ou *in natura*. O trabalho, estritamente ligado a outras ocupações, empenhava mais as mãos do que o cérebro, desenvolvia-se nos mesmos lugares em que a pessoa vivia e, no fim das contas, durava muito menos do que a atual jornada de trabalho de um funcionário da Fiat.

Aris Aconero observou que “nunca se trabalhou tanto, tão intensamente e por tanto tempo como na época da indústria. [...] Nem os escravos – salvo raríssimas exceções – tinham um horário regular, uma semana regular, um ano regular. [...] Na Idade Média havia muito mais tempo livre do que hoje. No século XVII não se trabalhava, em geral, mais de três a quatro horas por dia”.(10) Goethe descreve a massa de napolitanos que em 1787 vagava pelas ruas da cidade e recomenda com perspicácia que se distingam os vagabundos dos desempregados.

Foi a indústria que transformou milhões de trabalhadores autônomos e camponeses subempregados em “dependentes” submetidos a uma disciplina paramilitar, sob o comando de um chefe hostil e um ritmo estressante de labuta da aurora ao crepúsculo. Foi a indústria que transformou radicalmente o conceito de trabalho, caracterizando o como atividade de múltipla programação e direcionamento que se presta a um estranho em troca de salário. Foi a indústria que, além de termos como “bem-estar”, “consumo” e “urbanismo”, inspirou outros como “alienação”, “anomia”, “exploração” e “estresse”.

Hoje, nos países da OCDE, é considerada economicamente “ativa” mais ou menos a terça parte da população mundial: estatísticas oficiais, com efeito, excluem a maioria dos cidadãos (crianças, velhos, estudantes, religiosos, donas de casa, incapazes, vagabundos sem residência fixa, prisioneiros, doentes graves etc.).

Portanto, o trabalho no sentido industrial (isto é, prestado contratualmente a alguém, em troca de um salário ou pagamento) abrange ainda hoje, nos países adiantados, uma minoria de cidadãos. Todos os outros vivem, movimentam-se, estudam, desenvolvem atividades de vários tipos, mas não estão no mercado de trabalho exceto como produtores gratuitos, como reprodutores e consumidores.

A minoria – que trabalha em fábricas, escritórios e lojas – é recompensada com salário e prestígio correspondentes à estima de que vez por outra desfruta o seu trabalho na opinião pública. Com esse ganho deve manter ainda os familiares que não trabalham oficialmente.

Apenas uma parte mínima dos trabalhos é de natureza criativa e mobiliza todos os conhecimentos possuídos por aqueles que os executam. A grande maioria consiste de tarefas banais, repetitivas, tediosas, executivas, que requerem conhecimentos inferiores aos que o trabalhador possui e gostaria de valorizar.

Em 1956, pela primeira vez num país – os Estados Unidos – os *colarinhos brancos* superaram os *colarinhos azuis*. A partir de então o fenômeno rapidamente se estendeu a todos os países adiantados, onde a maioria dos trabalhadores já é hoje constituída por empregados, funcionários, profissionais liberais e executivos, por vezes encarregados de trabalho real, outras vezes alienados pelo desperdício de tempo.

Ao lado deles ou dependendo deles, há outros trabalhadores frenéticos por questões de produtividade: operários acossados pelas linhas de montagem, secretárias espremidas até os ossos pelos chefes ambiciosos, profissionais postos em dificuldade por prazos impiedosos. Todos, portanto, aterrorizados pelo espectro da demissão, da espada de Dâmocles da concorrência global e do progresso tecnológico que reduzem implacavelmente a necessidade de trabalho humano.

Nostalgia da lentidão

Essas preocupações, próprias da sociedade industrial, nem sempre acompanharam a vida do homem e das cidades: não existiam na Uruk da Mesopotâmia nem na Atenas de Péricles, na Roma de Adriano ou na Paris de Voltaire. Existiam, apenas em pequena parte, antes da industrialização, quando a quase totalidade das pessoas nascia, crescia, dormia, trabalhava, rezava e morria no mesmo bairro, sem se mudar, a não ser em raríssimos casos. Uma pesquisa sobre o proletariado urbano de Nápoles constatou que, ainda no final dos anos 60, oito por cento dos rapazes pobres residentes no centro da cidade nunca tinham visto o mar.

A adequação à função e cadências apropriadas ao biorritmo do nosso corpo, sem pressões externas, transformaram-se numa aspiração radical. As comunidades rurais e de artesãos eram essencialmente sedentárias e não submetiam seus membros ao ritmo infernal das linhas de montagem nem ao frenesi motor das nossas metrópoles. A vida corria lenta e parecia interminável como um filme de Ivory inspirado na literatura burguesa de William Edward Forster ou de Virginia Woolf. Mas, além de transcorrer lenta, será que transcorria também feliz?

A expulsão da criatividade

Com o nascimento da indústria, todo o mundo ocidental foi abalado por uma corrida frenética à eficiência e ao dinheiro que empanou muitos valores tradicionais, criou novos e estabeleceu, para uma parte da humanidade, as bases de uma existência finalmente livre da miséria, da fadiga, da dor e do autoritarismo.

Essa libertação teve o seu preço: durante duzentos anos, tivemos que nos transformar em operários de uma imensa linha de montagem que funcionou em ritmos cada vez mais insuportáveis. Para obter uma adaptação maleável a esses ritmos, a sociedade industrial inventou mitos e ritos: separou drasticamente trabalho e tempo livre; segregou as mulheres em casa, ocupadas em tarefas domésticas, e encerrou os homens nas empresas, ocupados em funções produtivas e em fazer carreira. A racionalidade e a prática (consideradas como forças viris positivas) foram separadas da emotividade e da estética (consideradas perigosas fraquezas femininas).

Logo, para milhões de trabalhadores, a vida ficou circunscrita a barracões e arranha-céus, enrijecida e organizada em procedimentos; perdeu cor, flexibilidade, criatividade, contatos e estímulos. O adulto e o velho aprisionaram a criança que existe dentro de cada um; o burocrata matou o imaginativo e o empreendedor. Aos poucos, as zonas de autonomia e criação que restaram (as equipes criativas das campanhas publicitárias, dos estudos e pesquisas, do treinamento profissional) foram postas para fora da empresa, de onde a rigidez e mediocridade expulsaram a flexibilidade e a genialidade.

O resultado – como escreveu Jay Galbraith – “é que a maior parte das atuais mudanças tecnológicas tem origem fora da indústria. Não foram os produtores de máquinas de escrever mecânicas que introduziram a máquina de escrever elétrica; os inventores da máquina elétrica não inventaram a máquina de escrever eletrônica; as empresas que produziam válvulas não introduziram o transistor, e por aí vai”.(11)

Pessoa e sociedade em primeiro lugar

Como veremos mais adiante, a racionalização dos processos produtivos foi a própria essência do modo de produção industrial, a razão da sua duração e persistente sucesso. Mas “racionalizar” compreende, sob a mesma filosofia, uma miríade de práticas diferentes segundo o tipo de tecnologia, produto, mercado, financiamento e recursos humanos disponíveis.

O método iniciado por Taylor nas indústrias manufatureiras teve tal sucesso que logo contagiou todos os outros tipos de empresas e, depois, todas as organizações, incluindo igreja, família e tipos de lazer. Por cem anos a indústria racionalizada foi precursora da sociedade civil, servindo de batedor a todas as outras formas de convivência. Por isso, o século XX é o século dessa “sociedade industrial” de que Smith, Marx e Weber tinham previsto o triunfo e os êxitos.

Em condições como as atuais, radicalmente diversas daquelas que prevaleciam no final do século XIX, um gênio como Taylor seria o primeiro a refutar o seu método e inventar um outro, completamente novo, em função de uma tecnologia agora eletrônica, de um sistema de comunicação informatizado, de uma mão de obra já escolarizada e de um mercado enfim planetário.

A sociedade global induz de fora a essa mudança radical dos sistemas organizacionais, que não se consegue criar internamente. Vivemos de fato uma inversão de liderança: não é mais a indústria que leva à mudança da sociedade, mas a sociedade (jovens, mulheres, artistas, desempregados, imigrantes, pensionistas e voluntários) que antecipa os valores, as necessidades e até os instrumentos operativos que a empresa (e, com ela, todas as organizações que a mantêm como modelo próprio) se obstina em não compreender e não adotar. São os rapazes da garagem que indicam a estrada eletrônica que a IBM não é capaz de inventar e que teimará em recusar. São os *punks* e *rappers* que elaboram novas estéticas cansativamente seguidas pelos colossos da moda. São os Crick e os Watson, no doméstico laboratório Cavendish, que descobrem a estrutura do ADN, que só muito mais tarde tornará bilionárias as indústrias farmacêuticas.

Hoje, todas as organizações produtivas recebem de fora um poderoso impulso para desmanchar o quanto de óbvio, inseguro, agressivo, ambicioso, burocrático e machista alinham em seus corpos obesos. Para desenvolver uma ecologia organizacional própria, elas poderiam pegar no ar as oportunidades oferecidas pelo contexto pós-industrial, que finalmente permite transferir aos computadores tudo aquilo que é exclusivamente racional, estruturado, repetitivo, banal e transformável em procedimentos de rotina, permitindo aos seres humanos reservarem para si a parte criativa, caprichosa, desestruturada, flexível e inteligente do trabalho e da vida.

A defasagem cultural

Quer dizer, poderiam reservar. Mas aqui entra em jogo aquele mortífero fenômeno, nada fácil de explicar, que os antropólogos chamam de *cultural gap* (defasagem cultural): a nossa resistência às inovações, mesmo quando francamente vantajosas. Essa recusa psicológica e cultural deve-se ao fato de que, em determinada fase de

nossa vida, os circuitos lógicos do cérebro foram estruturados pela experiência, criando uma rede sináptica suficientemente sólida que permite grande economia de energia pela coação a repetir sempre as mesmas decisões, as mesmas razões, os mesmos hábitos. A educação, obviamente, endereça e reforça esses circuitos lógicos, que passam a ser os juízes prévios (matrizes construtivas do conhecimento, como diria Gadamer), sistemas comportamentais codificados, desceis de modificar e que opõem vigorosa resistência às tentativas de modificação.

Deriva daí que somos forçados a gerir as fases novas da nossa vida com a mentalidade que estruturamos nas fases precedentes, o que determina uma posição de prudência ou de recusa em relação às inovações, diminuindo lhes a força.

A defasagem cultural é um mecanismo espontâneo de defesa nos confrontos com as mudanças, que atua com força tanto maior quanto mais medrosa for a natureza de cada um, quanto mais conservadora a sua formação, quanto mais rígidas as regras da organização e mais rápidas e profundas as mudanças. Os efeitos negativos do *cultural gap* são de vários gêneros: dificuldade em historiar os eventos do passado; tendência a interpretar o presente com as categorias acumuladas em fases anteriores, acabando por perder o seu sentido; medo do futuro; posicionamento crítico, pessimista, fatalista e reacionário sobre o progresso no trabalho e na vida.

De resto, até Sócrates, três mil anos depois da descoberta da escrita, ainda preferia confiar na tradição oral. Os princípios de Copérnico, por sua vez, ainda levariam três longos séculos para se difundir na Europa e, contra ele, foram mobilizadas não só as mentes ptolomaicas como também versículos da Bíblia e as fogueiras da Inquisição.(12)

O corte epistemológico

Em poucos anos, a partir da Segunda Guerra Mundial, passou-se da sociedade industrial – centrada na produção em série de bens materiais – à sociedade pós-industrial – centrada na produção de bens não materiais (informações, símbolos, estética, valores). Paralelamente, o poder passou dos proprietários dos meios de produção aos proprietários dos meios de criação.

O advento pós-industrial provocou um profundo corte epistemológico, isto é, uma visão totalmente inédita da sociedade, da vida, do progresso, dos métodos para compreender e agir. Entre quem já saltou para o novo e aquele que ainda se mantém no velho vai-se interpondo um abismo intransponível. O perfilar com uma ou outra das duas tribos – cada vez mais separadas por idéias, gostos, comportamentos, linguagens, gramáticas e ortografias incomensuravelmente distantes entre si – é determinado pelo posicionamento que cada um de nós assume nos confrontos com a

informática e a virtualidade, a biologia, os decibéis, o desemprego, a estética, o sexo, a família, a noite.

Já existe uma massa enorme de pessoas – sobretudo jovens que pode ostentar uma extraordinária familiaridade com os computadores e com o mundo digital; que acha totalmente normal viver de modo virtual relações intensas (intelectuais, criativas, eróticas), mesmo com pessoas distantes no espaço e no tempo; que reputa providenciais as intervenções da engenharia genética sobre a esfera biológica dos seres humanos; que está acostumada a um nível de velocidade, sons e rumores impensáveis para as gerações precedentes; que acha cada vez mais difícil distinguir as atividades ditas de trabalho daquelas consideradas de lazer; que cultiva sensações estéticas baseadas mais na originalidade e no estupor do que na beleza tranqüilizante do passado; que considera definitiva a paridade entre os sexos; que vive favoravelmente a sua sexualidade como uma variável totalmente independente da procriação; que considera a noite como um espaço a colonizar, cada vez mais, com a sua vontade de viver; que percebe instintivamente como as novas divisões de classe passam não mais pelas superequações econômicas, mas pelas superequações intelectuais definidas pela falta de saber.

Esse novo paradigma – ao qual voltaremos em seguida – causa medo a todos aqueles que, dentro e fora do mundo do trabalho, escolheram permanecer encafuados no covil das suas tradições consolidadas. Pior para eles.

SEGUNDA PARTE

TRABALHO E VIDA NAS COMUNIDADES PRÉ-INDUTRIAS

“O tempo, como o espaço, tem os seus desertos e as suas solidões”.

F. BACON

Capítulo três

ONDAS LONGAS, ONDAS CURTAS

Oito objetivos, oito percursos

A sociedade pós-industrial em que estamos vivendo inaugurou uma condição mais intelectualizada de vida, deslocando a exploração dos braços para o cérebro, cujas características valoriza e do qual está pronta a reproduzir alguns mecanismos através da inteligência artificial. Isso vem coroar uma longa história de evolução que, vez por outra, teve como protagonistas o progresso espiritual ou material, modulados por lentas incubações subterrâneas e súbitas explosões criativas.

Como já vimos, esse longo caminho do homem, que conduziu às atuais civilizações progressistas, sempre enfocou oito objetivos, correspondentes à libertação de outras escravidões: a miséria, a fadiga, a ignorância, a tradição, o autoritarismo, a dor, a feiúra e, no final das contas, a morte.

Todos esses esforços têm em comum o aumento da eficiência, entendida como redução progressiva dos fatores necessários para obter um determinado resultado. Taylor apontou sobretudo para a redução do recurso “tempo”, isto é, para a eficiência. Mas, a cada vez, o homem tem procurado reduzir a ocorrência de matéria-prima, a quantidade de investimentos econômicos, de maquinaria, espaço, trabalho físico e intelectual e investimentos emotivos.

No conjunto das transformações que chamamos de progresso permanecem constantes oito percursos a que o gênero humano se mantém fiel na sua obstinada tentativa de domesticar a natureza através da cultura: da operação manual ao emprego de tecnologias cada vez mais sofisticadas; da simplicidade à complexidade; da casualidade à planificação intencional de curto e, depois, de longo prazo; da aproximação à precisão profissional; da mera execução à criação.

“O tempo, como o espaço, tem os seus desertos e as suas solidões”, dizia Francis Bacon, um dos grandes pais espirituais da sociedade industrial. O longo caminho do homem não foi uniformemente distribuído por todas as áreas do planeta nem acelerado de modo uniforme no curso do tempo: experimentou de tempos em tempos interrupções, pausas de espera, fases silenciosas de incubação, retrocessos,

avanços lentíssimos, encrespadas corredeiras. Assim, por exemplo, a passagem do *homo habilis* ao *homo erectus* foi muito mais rápida do que os outros episódios da evolução pré-histórica, ao passo que existem ainda hoje ilhas paleolíticas onde vivem alguns milhares de pessoas paradas na Idade da Pedra. No seu conjunto, porém, e vista em retrospecto, a trajetória descrita dessa parte do gênero humano que chega até nós, atuais habitantes dos países progressistas, mostra-se constantemente voltada para aquelas oito metas.

As ondas longas ficam cada vez mais curtas

Somando tudo, a sociedade industrial – da qual nos esforçamos até há pouco por assimilar os modelos e de que hoje custamos a admitir a superação – constitui uma fase curtíssima da história humana. Para tomar consciência disso basta reler uma página sugestiva e inquietante de Francis Crick, prêmio Nobel pela descoberta da estrutura do ADN: “Fica difícil ter uma visão orgânica do desenvolvimento histórico, do início da civilização até o dia de hoje, de modo que se perceba realmente o lento passar do tempo. A mente humana não é feita para enfrentar com tranquilidade períodos de tempo de centenas ou milhares de anos.

“Mesmo assim, quando levamos em consideração a origem da vida, encontramos-nos frente a uma escala de tempo tal que torna todo o curso da vida humana semelhante a um piscar de olhos... Talvez seja melhor comparar a idade da Terra à duração de uma semana. Usando essa escala de tempo, a idade do universo, partindo do *big bang* inicial, seria de aproximadamente duas ou três semanas. Os mais antigos fósseis macroscópicos (do início do período Cambriano) teriam apenas um dia de vida. O homem moderno teria aparecido nos últimos dez segundos e a agricultura nos últimos dois segundos. Ulisses teria vivido apenas até meio segundo atrás.

“[...] Mas talvez o modo mais eficaz seja comparar o tempo com as linhas impressas de um livro. Comparemos este nosso livro aqui com o tempo transcorrido desde o início do Cambriano até hoje, isto é, cerca de 600 milhões de anos. Nesse caso, cada página corresponde aproximadamente a três milhões de anos; cada linha, a cerca de 90 mil anos; cada letra ou espaço em branco, a cerca de 1.500 anos. A origem da Terra estaria mais ou menos sete livros atrás e a origem do universo (que se conhece apenas de maneira aproximada), uma dezena de livros antes, ou seja, a cerca de 17 livros. Quase toda a história da humanidade tradicionalmente conhecida ocuparia as duas ou três últimas *letras* do livro.

“Folheando este livro para trás, lendo lentamente uma letra de cada vez – lembrando que cada letra corresponde a 1.500 anos – talvez se possa imaginar o imenso período

de tempo a considerar. Nessa escala de tempo, o curso da nossa vida é mais sutil que a espessura de uma vírgula.”(1)

Nessa longa trajetória da evolução terrestre e da história humana, a fase que convencionalmente fazemos corresponder à sociedade industrial – de meados do século XVIII a meados do século XX – é muito mais curta que todas as fases históricas precedentes, aquelas caracterizadas vez por outra pela caça, o pastoreio, o trabalho agrícola e a grande transformação mercantil. É dessas transformações, portanto, que devemos começar, se queremos entender as idéias, metáforas, preconceitos, medos e esperanças que trazemos dentro de nós.

Nos milhões de anos que precederam a sociedade mesopotâmica, o progresso foi muito lento. Em uma primeira longa fase, o homem dedicou as suas energias principalmente a colocar em funcionamento as técnicas elementares para a sobrevivência através da defesa e ataque contra as agruras da natureza e outros seres vivos hostis.

Só muito mais tarde, a partir de Neanderthal e, depois, de Cro-Magnon, conseguiu o homem elaborar sistemas culturais mais refinados e abstratos, com o objetivo de compensar as frustrações, dores e inseguranças por meio das ilusões (o culto aos mortos, a magia, a invenção de mundos extraterrenos), do gozo estético (erotismo desvinculado da procriação, gastronomia, música, arte) e do acúmulo exibicionista de bens e qualidade (economia, consumismo, luxo, inteligência, excelência física).

Do ponto de vista técnico, no final dessa longa fase evolutiva o homem tinha aprendido a caminhar em posição ereta, transformando os membros superiores em ágeis utensílios e produtores de utensílios; tinha descoberto que para produzir filhos não bastam as mulheres, é necessária a intervenção genética dos machos; tinha aprendido a cultivar a terra, em vez de esperar a disponibilidade espontânea dos frutos; tinha aprendido a dominar o fogo, tornando mais comestíveis os alimentos e menos danosos os rigores do inverno; tinha aperfeiçoado a capacidade de abstração e a criatividade estética; tinha facilitado os transportes, aprendendo a desfrutar do menor atrito dos corpos redondos quando giram em torno de um eixo.

A cidade e a bússola

A civilização mesopotâmica representou, talvez, o primeiro grande episódio de concentração inventiva em um curto período de tempo e numa pequena região geográfica. Entre o Tigre e o Eufrates, numa área não maior do que a Lombardia e o Piemonte juntos, há cinco mil anos foram fundadas as primeiras cidades e as primeiras escolas e inventadas a escrita, a matemática e a astronomia, atingindo-se

um nível de progresso científico que permaneceria praticamente imutável por dezenas de séculos, até a Idade Média européia. Bruce Chatwin, um dos mais encarniçados inimigos da permanência, recorda: “A cidade, como tal, aparece com assombrosa rapidez no final do quarto milênio a.C., no terreno de aluvião da Mesopotâmia meridional. Na base dessa transformação houve obras de irrigação, agricultura intensiva, artes especializadas como a cerâmica e a metalurgia e o controle de uma burocracia, uma magistratura e um sacerdócio letrados. A civilização exige uma hierarquia social e econômica estratificada.”(2)

Daí em diante, a supremacia da cidade (e da *civilidade*, como derivado de “viver na cidade”) sobre o campo se afirma com prepotência. Mas o Egito, a Grécia e Roma não deram grande contribuição ao progresso tecnológico, efetuando no entanto um enorme salto de qualidade em filosofia, literatura, teatro, arte, política e direito. De resto, Aristóteles estava convencido de que todo o possível progresso material do homem tinha sido atingido: portanto, não restava senão dedicar-se ao progresso do espírito.

Devia caber mesmo à Idade Média – que ficou marcada na história corrente pela centralização na vida religiosa e mística – a tarefa de interromper o sono multissecular do progresso técnico com algumas invenções fundamentais para o avanço da humanidade.

A invenção do relógio, a difusão da bússola, do moinho d’água, dos modernos arreios de cavalo, a pólvora, a vela moderna, a imprensa permitiram a substituição de muita mão-de-obra e determinaram a grande onda de desocupação tecnológica que se traduziu na libertação dos escravos e sua transformação em servos da gleba. No mesmo período, a invenção do purgatório lançou uma ponte entre o céu e a terra, contribuindo, através do comércio de indulgências, para um acúmulo de capital que favoreceria o nascimento da primeira burguesia na Europa cristã.

As raízes da sociedade industrial

Nos séculos XV e XVI, a organização dos exércitos e marinhas, a preparação das grandes expedições coloniais, a supremacia dos comerciantes sobre os artesãos, os progressos na tecnologia da mineração e metalurgia e o gigantesco aumento na dimensão dos negócios ofereceram terreno fértil para as raízes da sociedade industrial próxima. Por isso, no seu monumental *Der Moderne Kapitalismus* (1902 1908), Werner Sombart atribui a esse período o primeiro embrião da indústria moderna, enquanto o histórico americano J.U. Nef, no seu citadíssimo ensaio *The Progress of Technology and the Growth of Large Scale Industry in Great Britain 1540 1560*, publicado em 1934, sustenta que “o nascimento da civilização industrial

na Grã Bretanha pode ser visto mais corretamente como um longo período que se desenvolve da primeira metade do século XVI até o triunfo final do Estado industrial, em fins do século XIX”.

O certo é que quando Bacon surgiu em cena, na Inglaterra pré-industrial, todas as peças do mosaico estavam dispostas para determinar, em uma revolução épica, um novo arranjo de toda a sociedade. O grande filósofo inglês percebeu disso: no início do século XVII intitula a sua obra enciclopédica *Instauratio magna ab imis fundamentis*, derrubando a tese aristotélica segundo a qual tudo o que importava para o progresso do espírito já tinha sido descoberto e nada restava senão dedicar-se de corpo e alma ao progresso material e ao melhoramento da vida cotidiana.(3)

Mas, então, como se vivia, como se trabalhava, como se gozava o ócio nos milênios que precederam a sociedade industrial?

Capítulo quatro

AS MÁQUINAS HUMANAS

Servos e libertos

A história econômica do Egito, da Pérsia e da Grécia permite refletir sobre a forma mais extrema de trabalho adotada até agora pela humanidade – a escravidão – e o longo caminho para a sua abolição.

A maioria dos gregos livres desprezava o trabalho dependente e qualquer atividade que comportasse fadiga física ou, de algum modo, a execução de uma tarefa. O próprio termo “executivo”, de que hoje se ornaram muitos funcionários, teria feito arrepiar-se o mais humilde ateniense da época de Péricles. Heródoto assinala o desprezo pelo trabalho que reinava em muitas cidades gregas orientais, à exceção de Corinto e poucas outras.

Aristóteles e Platão são drásticos a esse respeito: qualquer produção de objetos materiais – ainda que obras de arte como as estátuas de Praxíteles – representava para eles uma atividade de segunda ordem comparada à produção de idéias. Platão chegaria a dizer: “Não vais querer dar tua filha como esposa a um mecânico ou engenheiro!”(4)

Entre os trabalhos independentes também existia uma rígida hierarquia de prestígio social: a matemática e a medicina eram apreciadas, a engenharia e a cirurgia desprezadas. O comércio parecia, assim, indecoroso, por estar quase que inteiramente entregue aos metecos, que correspondiam mais ou menos aos nossos imigrantes. Platão apresenta, no *Fedro*, uma classificação ético prática das profissões, graduando as em nove níveis decrescentes: o filósofo, o bom rei, o político, o desportista, o adivinho, o poeta, o agricultor e o artesão, o demagogo e o tirano.

No século V a. C., Atenas contava com 60 mil homens livres, dos quais 20 mil metecos, isto é, estrangeiros. Com as mulheres e os filhos, chegavam a cerca de 200 mil habitantes. Os 40 mil homens livres que eram cidadãos a título integral dedicavam-se quase totalmente à política, ao estudo e à ginástica. Delegavam todo o trabalho prático às donas de casa, aos metecos e aos 300 mil escravos residentes no

território, enquanto os intelectuais vagavam por mundos futuros, entre deuses e heróis providos de robôs. No décimo oitavo livro da *Ilíada*, Homero fala de Efistos, que construiu foles semoventes, crianças de ouro automáticas, ferrinhos sobre rodas que percorrem automaticamente circuitos preestabelecidos. Aristóteles, como já vimos na introdução, chega verdadeiramente a sonhar com a Benetton e o Vale do Silício: “Se cada instrumento pudesse realizar sua função sob comando ou, melhor ainda, sozinho...”

Mas a técnica não fornecia qualquer suporte prático a esses sonhos. A astronomia faz algum progresso com Tales; a matemática e a relojoaria com Anaximandro; a acústica e a matemática com Pitágoras; a física com Demócrito e Parmênides; a geografia, a história e a sociologia com Heródoto; a biologia com Empédocles; a mecânica com Arquimedes; a medicina e a ética profissional com Anaxágoras e principalmente com Hipócrates; a biologia e a anatomia com Aristóteles; a botânica com Teofrasto.

Por toda a Antiguidade, a pesquisa tecnológica, sofre um bloqueio, comparada à científica, artística, filosófica, política e jurídica. Um especialista do problema, Pierre-Maxime-Shuhl, fala de “*blocage mentale*”; como veremos mais adiante. Depois das descobertas de Aristóteles e Hipócrates na Grécia e de Strabone e Corumella em Roma, por muitos séculos a opinião pública ficou convencida de que os conhecimentos geográficos, médicos, biológicos, agrários, físicos e mecânicos estivessem praticamente completos, que não faltava mais nenhum segredo a arrancar da natureza e que bastava conservar e divulgar as noções já adquiridas.

Foi o próprio Aristóteles quem abalou essa convicção. Como já vimos, no primeiro livro da *Metafísica* ele sustentou explicitamente que tudo o que podia ser descoberto para satisfazer as exigências práticas e tornar cômoda a vida cotidiana do homem já tinha sido descoberto. Platão tinha a mesma opinião. Para esses filósofos, era certo que nenhum homem livre aceitaria fazer trabalhos desagradáveis, tediosos e degradantes, que são por isso impostos aos escravos e às mulheres. A idéia de que se pudesse recorrer às máquinas para substituir o trabalho humano não lhes passou nem de leve pela cabeça.

No essencial permanece ainda hoje desconhecido o motivo preciso pelo qual os gregos nutriram tal recusa ao progresso técnico para infligir-nos seus mitos (dotados, então, de alto valor pedagógico) punições exemplares a heróis-engenheiros como Prometeu, Sísifo, Ulisses e Ícaro, quase desencorajando os jovens a empreender experiências e carreiras técnicas. Em muitos campos, os conhecimentos clássicos chegaram a níveis que, vinte séculos mais tarde, desbloqueando a bimilenar estagnação técnica, eram os mesmos de que partiriam novamente Bacon, Descartes e os iluministas. Os gregos trataram no entanto de evitar que já no seu tempo fosse

concluído o salto teórico prático que só muito mais tarde marcará a modernização na Inglaterra de Carlos I e na França de Diderot.

Por que será, por exemplo, que o princípio prático da turbina, já bem conhecido na Atenas de Péricles, devia esperar até o século XVIII para ser aplicado àquela máquina a vapor que será protagonista da revolução industrial? Por que os gregos obrigavam os cavalos a puxar com os dentes ou o pescoço, em vez de usar o peitoral (como acontecerá a partir do século XI), se qualquer carregador que puxa um peso passa a corda em volta dos ombros e não do pescoço? Como é que, já dispondo da roda de pás e da roda dentada, não as aplicaram à força hidráulica e não inventaram o moinho d'água? Como se explica que, já tendo os remos direcionais, não inventaram aquele timão de popa que no século XVI permitiria as grandes navegações, estendendo os limites da terra até a América e determinando a ascensão social dos mercadores? Por que, afinal, o maquinismo não nasceu na Grécia de Platão e Aristóteles, mas só na Inglaterra de Bacon e na França de Descartes?

Sobre esse impasse aventuraram-se durante meio século renomados detetives da história, formulando muitas hipóteses, mas nenhum deles conseguiu desembaraçar a meada.

Um mundo de coisas ricas de significado

Em Atenas a vida cotidiana era feita de pequenas coisas primitivas e mais do que simples e, em vez de multiplicar ou melhorar os objetos de todo dia, os gregos se exercitaram na arte de contentar-se com os poucos móveis essenciais e vaguear em espírito para além dos apertos materiais. Homens capazes de criar obras primas de arte até hoje incomparáveis ou de elaborar sistemas filosóficos que continuam sendo a base da nossa cultura ocidental descuidaram do próprio bem-estar material, tratando o quase com desprezo. Afinal, a alavanca e a rosca construídas por Arquimedes, o sistema elevatório de águas que delas derivou, um leve melhoramento no cultivo agrícola e na moagem de cereais, a construção dos aquedutos, algum progresso na vidraria, na tinturaria, na cerâmica, na construção de estradas e na comunicação representam tudo o que a Antiguidade soube produzir para si mesma, para aliviar as suas dificuldades materiais.

Aos mais cultos dos antigos bastava o frescor de uma fonte, o perfil de uma colina, a sombra de um plátano para atingir um estado de graça muito acima do que fornecem hoje mil passatempos mecânicos do consumismo de massa. A tola presunção de um Wagner ante os luxos de Ludwig teria sido razão mais do que suficiente para deixá-lo fora dos banquetes platônicos. O prazer estético em estado puro era de tal maneira apreciado – conta Plutarco – que alguns atenienses aprisionados na Sicília foram

libertados “por terem ensinado a seus dominadores o que sabiam das poesias de Eurípedes”.(5)

A verdadeira riqueza dos gregos, portanto, não deriva da posse de objetos úteis ou vistosos, mas da capacidade, levada ao inverossímil, de captar e saborear profundamente as sensações e os significados positivos inseridos nas coisas, nos acontecimentos e idéias de todos os dias. O progressivo refinamento dessa sensibilidade era confiado à educação do gosto, cultivada nos jovens gregos como não o foi sequer na Florença dos Médici – mil anos depois – ou na Áustria das Wiener Werkstätte (Oficinas Vienenses) – dois mil anos depois.

Se, como dizia Dewey, “educação significa enriquecer as coisas com significados”, considere-se quanta riqueza de significados revelam essas palavras que Platão faz Sócrates dizer no *Fedro*: “Ah, por Hera, que belo lugar para um descanso! O plátano cobre tanto espaço quanto é alto. E esse choupo, como é grande e magnificamente sombreiro! Em plena floração, como está, o lugar não poderia ser mais perfumado. E o fascínio sem par dessa fonte que corre sob o plátano, a frescura das suas águas: basta o pé para me dizer... E diga me, por favor, se o bom ar que se respira aqui não é desejável e extraordinariamente agradável. Clara melodia de verão que faz eco ao coro das cigarras. Mas o mais excelente refinamento é este prado, com a natural doçura do seu declive, que permite, quando nele se deita, ter a cabeça em perfeita comodidade.”

E considere-se quanta carga anticonsumista Aristófanes coloca na boca de um personagem de *Os acarnianos*: “Olho à distância o meu campo, amante que sou da paz; para mim a cidade é um horror e choro de saudades do meu vilarejo, que nunca me disse: ‘adquira carvão, vinagre, azeite’, que ignorava a palavra ‘adquira’ e me dava tudo sem essa ladainha: ‘adquira’.”

Koyré, no seu famoso ensaio *Do mundo da aproximação ao universo da precisão* (talvez o autor se refira ao “From the Closed World to the Infinite Universe” que seria melhor traduzido por “Do Mundo Fechado ao Universo Infinito” – nota do editor eletrônico), observa justamente que “a sabedoria antiga procura nos ensinar, antes e acima de tudo, a renúncia, o desprezo das coisas que podemos desejar, as coisas boas deste mundo, enquanto a falta de sabedoria moderna se aplica, ao contrário, a satisfazer os nossos desejos e também a provocá-los”.(6)

Qualquer que tenha sido a causa do “bloqueio mental” que impediu os gregos de aderir às vantagens da tecnologia moderna, o fato é que eles viveram e pensaram de modo diametralmente diverso de nós. O seu rigor, a sua tensão essencial, quase maníaca, tudo neles se concentrou na estética e na filosofia, assim como nós hoje apostamos todas as fichas no desenvolvimento econômico e no progresso tecnológico.

Metecos e escravos

Quase tudo o que havia para fazer na vida cotidiana, na Grécia como em Roma, era confiado aos cuidados dos metecos e ao esforço dos escravos. Os metecos eram estrangeiros livres, residentes na cidade, com poucas limitações políticas e a possibilidade (fundamental na sociedade helênica) de fruir do ensino e dos espetáculos.

A indústria têxtil, a preparação do couro e das peles, a fabricação da cerâmica, a metalurgia, os bancos e o comércio, muitas artes liberais – do médico ao artista e orador – eram quase monopólio dos metecos residentes em Atenas na época de Péricles. Metecos famosíssimos foram os pintores Zêuxis, Polignoto e Parrásio, o médico Hipócrates, o orador Lísias e o historiador Heródoto.

Quanto aos escravos, no primeiro livro da *Política* Aristóteles sustenta que “há na espécie humana indivíduos inferiores aos outros, assim como o corpo o é em relação à alma ou o animal em relação ao homem; são os homens dos quais a coisa melhor a extrair é o uso das forças corporais. Tais indivíduos são destinados pela própria natureza à escravidão, porque, para eles, não há nada melhor do que obedecer”.

Fora da cidade, os escravos eram empregados no trabalho do campo, na exploração das minas (nas famosas minas de prata de Laurio, no sul da Ática, trabalhavam entre 10 e 20 mil escravos), nas manufaturas (a fábrica de armas do pai de Lísias tinha 120 deles), nas atividades portuárias.

Na cidade – onde estava a maior concentração de “gado humano” – os escravos garantiam grande parte do serviço doméstico e muitos serviços públicos. Uma casa rica podia empregar até mil escravos; um ateniense médio tinha uma dezena; não possuir nenhum escravo era sinal de extrema indigência.

Na casa, os escravos cuidavam da portaria, da cozinha, da moagem de grãos, da limpeza, da tecelagem e tomavam conta das crianças. Na cidade trabalhavam em limpeza e ordem públicas, mas também em repartições administrativas e na casa da moeda.

Resumindo, na Grécia dos séculos de ouro apenas uma exígua minoria era composta de cidadãos com plenos direitos, que se dedicavam à política, à filosofia, à ginástica e à poesia, vivendo materialmente nas costas da maioria – escravos, mulheres e metecos – a quem cabiam todas as atividades de ordem material e de serviço.

Roma: guerra, política e direito

Algo de análogo acontecerá também aos romanos, que em relação aos gregos tiveram a vantagem de poder obter de Atenas toda a ciência e arte que não estavam em condições de produzir autonomamente. Excetuados com efeito pequenos progressos na agricultura, na arquitetura e na engenharia militar, é difícil encontrar setores em que a vida cotidiana de um romano na época de Adriano fosse melhor do que a vida cotidiana de um ateniense da época de Péricles ou de um sumério da época de Hamurábi.

O melhor da criatividade romana revela-se na política, na guerra e no direito, como reconhece com orgulho o mesmo Virgílio ao escrever – no maior poema épico depois dos homéricos – que outros povos foram mais brilhantes em calcular a trajetória dos astros e em esculpir estátuas quase mais vivas que os seus modelos reais, mas que a arte em que o povo romano estava destinado a sobressair era a de guiar os povos com o seu governo, impor costumes pacíficos, ser clemente com os dóceis e dominar os soberbos.(7)

Tanto o mundo grego do período helenístico quanto o romano da república e do império limitaram-se a aperfeiçoar as descobertas preexistentes: a divisão do trabalho entre o carpinteiro, o pedreiro e o ferreiro ficou mais minuciosa; foram construídos moinhos centralizados, para moer ao lado dos fornos os grãos que antes cada família tinha que moer por conta própria; foi introduzida a moenda a tração animal (o moinho d'água, inventado no século I, difundiu-se apenas mil anos mais tarde); os navios ficaram maiores e mais velozes; os portos – a começar pelo de Alexandria – foram equipados com faróis; construíram-se aquedutos e estradas capazes de unir beleza à praticidade; introduziram-se os concursos para admissão de pessoal administrativo; a atividade científica e as universidades passaram a ser financiadas pelos vários Estados; a astronomia, sobretudo com Erastótenes, fez progressos fundamentais; a mecânica, sobretudo com Arquimedes, forneceu instrumentos práticos para a vida cotidiana e para a guerra; os freqüentes deslocamentos dos cientistas e comerciantes, além da mudança de escravos de uma região para outra, internacionalizaram a cultura e facilitaram a difusão de idéias e práticas.

Mas a contribuição do Império Romano para o desenvolvimento das ciências e da técnica, assim como à literatura e à arte, ficou decididamente aquém da sua força militar e política: comparados a um Aristóteles, um Platão ou um Aristófanes, Sêneca, Plínio e Plauto parecem bem mais modestos. A força de Roma estava em outro lugar: na poderosa estrutura do império e na capacidade de unir, em síntese, os povos e culturas mais disparatados. A metáfora e expressão visual disso é o Panteão

de Adriano, que ostenta os cânones da beleza clássica, da potência romana, do ecumenismo imperial e da perfeição técnica, recolhendo sob a mesma cúpula os mármore de toda a terra e os deuses de todo o céu.

Homens livres e escravos em Roma e na Itália

Calcula-se que na Itália do final do século I a.C. os escravos chegassem a dois milhões numa população total de seis milhões. No período imperial, entre 50 a.C. e 150 d.C., os escravos nos territórios romanos chegaram a dez milhões numa população total de 50 milhões.(8)

Escreve Marc Bloch: “No mundo romano dos primeiros séculos encontravam-se escravos em qualquer lugar: nos campos, nas lojas, nas oficinas, nos escritórios. Os ricos mantinham nos às centenas ou milhares; era preciso ser bem pobre para não ter ao menos um.”(9)

O papel fundamental dessa massa de mão-de-obra sem direitos está enquadrado no contexto demográfico da época: em Roma a vida média era de cerca de 25 anos, a metade das crianças morria nos primeiros dez anos de vida e entre aqueles que atingiam a idade matrimonial (entre os 20 e os 30 anos) morriam dois homens em cada dez. E, uma vez que os homens costumavam desposar mulheres mais jovens do que eles, um quinto da população feminina adulta era de viúvas.(10)

Capítulo cinco

DE ESCRAVOS A SERVOS

O “gado humano”

Da infância até a morte os romanos livres eram rodeados, servidos e mantidos pelo trabalho dos escravos: no cultivo da terra, nas minas, nas oficinas, nas tarefas domésticas, nas práticas públicas, na amamentação, nos favores sexuais.

Embora nenhuma atividade, por mais humilde, fosse inteiramente monopolizada pelos escravos (nas quintas eles trabalhavam ao lado de pequenos proprietários e locatários; nas casas e escritórios da cidade, trabalhavam ao lado das mulheres, artesãos e empregados livres), “nem a vida material das sociedades greco-romanas” – diz Bloch – “nem a sua civilização mesma, naquilo que tem de mais refinado, poderiam ser concebidas sem a contribuição desse trabalho forçado”. E uma vez que a vida de um escravo, do momento da escravização até a morte, durava cerca de dez anos, pode-se compreender bem qual era a demanda romana dessas “máquinas humanas”.

Por volta de 50 a.C., havia na Itália uma demanda de 100 mil novos escravos por ano; no período imperial, essa demanda subiu para 500 mil unidades. Durante toda a Antiguidade, a produção de escravos teve uma dezena de modos possíveis: a vitória contra outras cidades (mas apenas uma parte dos vencidos era submetida à escravidão, o resto era massacrado ou libertado); a pirataria; as guerras contra os bárbaros; a aquisição nos mercados internacionais (Bizâncio, Delos, Quios, Samos, Chipre, Éfeso etc.); a auto-reprodução e a criação; a exposição dos recém nascidos; a venda de si mesmo, no caso de indigência máxima; a venda dos filhos pelos pais de família; a punição do devedor insolvente. Segundo Aristóteles, “a arte de adquirir escravos... é como uma forma da arte da guerra ou da caça”.(11)

Na Roma republicana, a reposição de escravos era confiada principalmente às guerras expansionistas; no alto Império, a criação e o comércio de “gado humano” predominaram com a captura de prisioneiros em batalha.(12)

Servos da gleba

A certa altura da história imperial, a escravidão experimentou uma redução numérica, para depois ter uma nova retomada, graças às massas de prisioneiros capturados no curso das grandes guerras do baixo Império. Depois disso, logo os trabalhos escravos foram em parte substituídos, em parte coadjuvados pelo trabalho servil e assalariado, de várias formas, até quase os nossos dias.¹³ Essa transformação, que aconteceu entre o baixo Império e a Idade Média e que levou a uma primeira libertação (da escravidão), merece a devida atenção, porque preludia de qualquer modo seja à segunda libertação (da fadiga), determinada alguns séculos depois pela mecanização industrial e o taylorismo, seja à terceira libertação (do trabalho), em curso hoje em dia sob a forma patológica do desemprego e sob a forma fisiológica da redução dos horários.

Quanto às causas da libertação da escravidão, como veremos, é preciso levar em conta não só a relação entre oferta e procura de escravos mas sobretudo entre o custo dos escravos e o custo de outros tipos de trabalhadores, além do papel exercido pelo cristianismo, pelo progresso tecnológico e pela exigência de trabalhadores cada vez mais motivados.⁽¹⁴⁾

Hoje, de forma análoga, para caracterizar o desequilíbrio do mercado de trabalho é preciso ter em conta não só a disponibilidade de mão-de-obra (enorme, para quase todas as tarefas), mas também a formação cultural para determinados tipos de ocupação, a exigência de trabalhadores cada vez mais motivados, a relação entre custo de mão-de-obra e custo da tecnologia substitutiva e assim por diante.

O trabalho dependente

Enquanto, pois, o Império Romano se despedaçava nos reinos medievais, ao lado da escravidão floresciam formas cada vez mais variadas de trabalho independente. Por outro lado, ainda antes, enquanto no centro do Império a escravidão satisfizera a maior parte da demanda de trabalho, no restante do vasto território o solo tinha sido cultivado em feitorias organizadas não só sob a forma de campos de forçados mas sobretudo, com vários matizes jurídicos, em propriedades cuidadas por rendeiros, colonos ou assalariados. A escolha da combinação quantitativa entre escravos e locatários por parte dos proprietários das quintas dependia do tipo de cultivo, da conformação do terreno (que podia permitir ou impedir o uso de escravos acorrentados), do custo de manutenção e vigilância dos escravos, do grau de fidelidade e motivação requerido pelas várias zonas mais ou menos controláveis e pelos cultivos específicos de maior ou menor sofisticação.

Apesar de os historiadores ainda discutirem as circunstâncias precisas que determinaram a progressiva transformação do *mix* de mão-de-obra (redução do número de escravos, aumento dos colonos rendeiros, nascimento da nova figura jurídica constituída pelos servos de gleba), ainda que façam as devidas distinções entre escravos quase colonos, colonos *adscripticii*, colonos *originarii*, *casarii* etc., no fim do século IV essa transição já tinha acontecido de fato e estava sancionada no direito. Uma lei de 393 d.C. dizia que esses trabalhadores ligados à terra por hereditariedade, “ainda que pareçam homens de categoria social livre, serão entretanto considerados escravos da terra em que nasceram”.(15)

Na Europa do século IX a escravidão já estava longe de ocupar o espaço determinante que tivera na força de trabalho da Roma republicana e imperial.

Escravos por natureza, escravos por culpa

Então, como aconteceu essa transformação? Como é que entre o baixo Império Romano e a Idade Média se processou uma maciça libertação de escravos e se recorreu cada vez mais a outras formas de trabalho dependente? Ainda que muito difundida, já se definiu como infundada a idéia de que o emprego de escravos tendesse a diminuir principalmente porque o abastecimento de prisioneiros se tornara mais difícil. Ainda durante a alta Idade Média, o tráfico de escravos, a imposição da escravidão aos devedores inadimplentes e aos miseráveis, a criação, as guerras vitoriosas contra os bárbaros e a venda de crianças punham à disposição uma quantidade de “gado humano” (como o chama Bloch) superior à demanda.(16)

Os escravos começaram a escassear apenas por volta do século IX, mas as causas do emprego decrescente do trabalho escravo começaram bem antes e devem ser buscadas alhures: a Igreja, por exemplo, exerceu uma notável – se não determinante – ação nesse sentido, ainda que ela própria usasse escravos, condenasse a sua insubordinação e, pelo pronunciamento dos seus expoentes de primeiro plano, justificasse a existência deles e até lhes tornasse cruel a condição. 17

Em termos práticos, o que na filosofia pagã era imputado à natureza será na posterior filosofia cristã imputado ao pecado original. No tempo de Ludovico, o Pio, o abade de Saint-Michel escreveria: “Não foi a natureza que fez os escravos, mas a culpa.” Isidoro de Sevilha faz eco no século VI, dizendo que “a escravidão é uma punição imposta à humanidade pelo pecado do primeiro homem”. Com base nas mesmas premissas, santo Agostinho reputava legítima a escravidão; a própria Igreja e os eclesiásticos, como se disse, possuíam escravos; o Conselho de Granges sancionou a punição de quem, sob pretexto de piedade, incitasse o escravo a desprezar o seu dono, a fugir da escravidão ou servir de má vontade.

Escreve Bloch: “Se libertar escravos era incontestavelmente uma boa ação, conservá-los sob o próprio domínio não era, contudo, má ação. As libertações eram uma boa obra: verdade incontestável mas, por si só, incapaz de explicar a frequência delas; se essa frequência, entretanto, foi tão considerável, era porque, além de boa obra (aspecto a que os senhores estavam bem longe de ser indiferentes), a libertação constituía uma operação da qual as circunstâncias econômicas da época tinham retirado todo o perigo, não lhe deixando em evidência senão as vantagens.”(18)

As vantagens da alforria

E eis em que consistiam essas vantagens. Antes de mais nada, o custo para manter os escravos nos latifúndios tornou-se cada vez mais elevado que o custo da subdivisão dos latifúndios em pequenas propriedades confiadas aos colonos. Na medida em que a escravidão constituía uma condição desditosa e a redução da escravização constituía um ato eticamente reprovável, crescia a tendência de os escravos fugirem ou se rebelarem, assim como crescia a tendência de os patrões exercerem uma seleção e controle severíssimos.

Os gregos costumavam matar os prisioneiros mais astutos e inteligentes, porque se os fizessem escravos seria mais difícil frustrar suas tentativas de fuga ou rebelião. Columella descreve a dificuldade de empregar os escravos inteligentes (e por isso mais capazes de fugir) na produção de vinho porque a necessidade de acorrentá-los impediria alguns movimentos indispensáveis àquele tipo de trabalho. Antiga lei romana regularmente aplicada estabelecia que se um escravo matasse em casa o próprio patrão, todos os outros escravos que vivessem sob o mesmo teto seriam justicados. Tácito conta o caso de um prefeito morto em casa por um escravo e a conseqüente matança, como punição legal, dos seus 400 outros escravos. Isso motivou um sério protesto da plebe romana, mas o Senado, encarregado de examinar o caso, reafirmou a lei em toda a sua severidade.

Com a passagem do baixo Império à Idade Média e com o enfraquecimento da autoridade central, ficaria cada vez mais difícil manter sob controle as grandes massas de “gado humano”: as fugas tornaram-se frequentes e ameaçadoras, como as rebeliões e a formação de maltas de escravos transformados em delinquentes.

Assim, se juntarmos aos custos da vigilância os da manutenção, compreende-se como os proprietários chegaram a preferir a libertação dos escravos e a sua transformação em servos da gleba, obrigados desse modo a se sustentar, a pagar a corvéia, a serem com efeito mais fiéis, mais produtivos e menos perigosos – por estarem mais dispersos no território. Se, enfim, os escravos constituíam para o

proprietário prejuízo certo quando adoeciam, envelheciam ou morriam, os rendeiros podiam ser substituídos de um dia para o outro sem danos relevantes para o senhor.

A importância da motivação

junta-se a isso que muitas incumbências de confiança só podiam ser confiadas a trabalhadores bem motivados para o seu dever, ao passo que raramente os escravos gostavam do seu trabalho a ponto de executá-lo com paixão. Os patrões começaram por isso a se convencer de que os trabalhadores rendiam mais quando eram melhor tratados e que, por isso, os foreiros eram preferíveis aos escravos. Por definição, os escravos eram péssimos trabalhadores e pouco confiáveis, ao passo que – segundo Columella – os foreiros nascidos no local e “mantidos como se tivessem nascido em uma propriedade paterna” garantiam confiabilidade e operosidade maiores.

Consideradas as devidas diferenças, alguns desses motivos práticos que levaram à libertação dos escravos e à sua transformação em camponeses ou artesãos encontram-se ainda na filosofia das modernas “relações humanas” nos negócios e na tendência ainda mais recente de contratar trabalho em locação temporária ou por empreitada e de terceirizar algumas tarefas administrativas (com estúdios de arte, agências de publicidade, escritórios de advocacia, empresas de processamento de dados etc.) antes executadas pelo pessoal interno com altos custos, elevado absenteísmo e baixa qualidade. Igualmente evidente é o paralelo entre a proliferação de novas profissões e pequenos negócios ocorrida nesse período histórico e análoga proliferação a que assistimos em nossos dias.

Em síntese, por volta do século IX, todas as peças do mosaico de razões que conspiravam a favor da libertação dos escravos acabaram por se ajustar: o abastecimento de escravos tornara-se difícil, seu preço crescera, sua utilização importava em consumo de cereais e outros mantimentos e, além disso, sua libertação constituía boa ação aos olhos de Deus. Por que, então, não libertá-los? Em seu lugar poderiam ser usados os servos da gleba e, pouco depois, entre os séculos X e XIII, chegaria o progresso tecnológico que não deixaria lamentar a alforria, permitindo a substituição de muitos trabalhos humanos pelo trabalho mecânico.

Daquele período em diante, a escravidão desapareceria aos poucos da Europa e as desigualdades sociais – de fato ou por nascimento – iriam adquirir, nas palavras de Bloch, uma tonalidade mais humana.

Será preciso deslocarmo-nos para a América se quisermos encontrar no Ocidente, até quase os nossos dias, formas de escravidão cruéis como as antigas.

No período culminante do comércio atlântico, entre 1741 e 1810, a América importava 60 mil escravos por ano, metade dos quais ia trabalhar nas plantações e a outra metade, em trabalhos domésticos. Nas Caraíbas, o tempo médio de vida de um escravo, do momento da escravização até a morte, era de cinco a sete anos, quer dizer, menos do que na Roma antiga. Em todos o sul dos Estados Unidos, os plantadores tratavam os escravos como animais de mercado.(19)

Mas também na América prevaleceria a constatação de Adam Smith segundo a qual “o trabalho executado pelos homens livres, no final das contas, é mais barato do que o executado por escravos”. Também na América, abolida a escravatura, reduzida a possibilidade de impor a trabalhadores livres tarefas excessivamente cansativas, surgiriam o trabalho inorgânico, mecânico, e a organização científica.

Causas sociais muito parecidas com aquelas que, na Europa medieval, levaram à extinção da escravatura levarão, nos Estados Unidos do final do século XIX, à libertação industrial da fadiga e servirão de prelúdio à libertação pós-industrial do trabalho.

Capítulo seis

O FERVOR DA INVENÇÃO

O moinho d'água

Hoje, o principal obstáculo à libertação humana da escravidão do trabalho não vem tanto dos atrasos da tecnologia como dos atrasos da cultura: por motivos de imediata praticidade mas, sobretudo, pela defasagem cultural e por uma resistência às mudanças tanto mais misteriosa quanto mais tenaz e auto-flagelante, o homem tende a subutilizar as oportunidades de repouso que ele mesmo criou para si com a sua fértil inventiva. O *homo faber* tende sistematicamente a trair o *homo cogitans* e sobretudo o *homo ludens*, modificando – em vez de reduzir – as causas da infelicidade humana assumida como condição “natural” e até elevada a providencial oportunidade expiatória oferecida pelo bom Deus aos seres humanos, portadores insanos do pecado original.

Quando a disponibilidade de escravos diminuiu drasticamente e, por várias e devastadoras crises de escassez, reduziu-se também a disponibilidade de forragens – e, por conseqüência, de animais de carga e de tração – o homem lembrou-se de que durante séculos permaneceram sem utilização prodigiosas invenções como, por exemplo, a roda de pás. Aperfeiçoou a então, acrescentou-lhe outras descobertas tecnológicas e deu vida à mais fértil das estações inventivas que jamais houve no plano da técnica desde os tempos mesopotâmicos.

O universo sonoro dos gregos e dos romanos era marcado, à noite, pelo ladrar dos cães e, à aurora, pelo barulho dos almofarizes em que os escravos trituravam os grãos. Depois, a invenção da mó permitiu descarregar sobre os animais uma parte considerável do esforço necessário à trituração dos cereais (Suetônio conta que, quando Calígula requisitou todos os cavalos de Roma, veio a faltar farinha e, com ela, o pão). Inventada a mó, o passo para chegar ao moinho d'água foi relativamente curto: seguramente havia um funcionando em Cabira, no Ponto, entre 120 e 63 a.C. Um epigrama da *Antologia palatina* enaltece tanto progresso: “Detende as vossas mãos, por longo tempo familiarizadas com a mó, ó crianças que até agora trituráveis

o grão. A vós, enfim, os longos sons, indiferentes ao canto com que o galo saúda o nascer do dia! Aquilo que, de fato, era o vosso dever Demétrio confiou às ninfas.”

A “síndrome de Vespasiano”

O moinho d’água, como todas as invenções tecnológicas, além de se chocar com o *cultural gap*, criou um novo trabalho – o de moleiro – e com isso liberou muitos escravos encarregados da moenda. Teve por isso que vencer uma longa série de resistências à mudança e esperar muitos séculos antes de ser utilizado em larga escala.

A mesma coisa aconteceu com a invenção (antecedente à do moinho) da roda provida de pequenas bacias para elevar e despejar a água, permitindo assim a irrigação dos campos. E a mesma coisa aconteceria quando o mesmo princípio do moinho foi aplicado aos lagares para azeitonas, ao moinho para a curtição de peles, à serra hidráulica, aos pisoeiros de tecidos e, mais tarde, nos séculos XVII e XVIII, às manufaturas.(20)

Suetônio conta que enquanto Vespasiano fazia reconstruir o Capitólio, devastado pelas guerras civis, um artesão imaginou um mecanismo para transportar sem muito esforço humano as colunas de mármore para o alto das colinas. O imperador premiou o artesão pela idéia mas absteve-se de adotá-la, porque teria provocado desemprego: “Deixem me dar de comer ao povo miúdo.” Nunca os romanos e os gregos teriam introduzido no sul da Itália, rico de mão de obra, fábricas do tipo *capital intensivo* como as que para ali levaram recentemente a Eni, a Iri e a Fiat.

Salvo raras exceções, a “síndrome de Vespasiano” sempre diminuiu o ritmo de difusão do progresso tecnológico organizativo em nome e em defesa dos índices de emprego. Só quando, por volta do século X, foram obrigados pela escassez do “gado humano” é que os proprietários se decidiram a empregar a possante força inorgânica do moinho d’água, que teria poupado a milhares de homens uma fadiga massacrante.²¹

Junto com o moinho d’água para grãos, foram desenterrados, inventados, reinventados e difundidos o moinho para curtir e apisoar, as serras hidráulicas, os malhos para oficina, a ferradura para os animais de carga, o atrelamento de animais de tração em fila, os arreios modernos dos cavalos, o estribo, a rotação trienal das culturas. E logo em seguida a dobadura, a pólvora de tiro, a bússola e a imprensa. Todas invenções que num primeiro momento supriram a falta de mão-de-obra e, em seguida, difundidas além do previsto, determinaram um excesso dela.(22)

Se a todas essas invenções se juntarem as dos óculos e do relógio mecânico, compreende-se como foram mesmo os “séculos das trevas” medievais que lançaram uma primeira luz salvadora sobre a condição humana de trabalho. Parte deles, de fato, aquele impulso para a inovação tecnológica que pouco depois encontrará em Bacon e Descartes os grandes propagandistas, no Iluminismo a conceituação sistemática e na revolução industrial a realização concreta em larga escala.

A invenção do purgatório: *tercium datur*

Depois do ano 1000, passado o fabuloso medo do iminente fim do mundo, o homem reencontrou o impulso interior para reprojeter sua própria posição no tempo e no espaço. A febre de pesquisas, explorações, guerras e disputas que daí decorreu tornou possível aquele progresso tecnológico, civil e religioso que atingiria o auge no século XII e a sistematização conceitual no século XIII. Marco simbólico desse grande *exploit* é o aparecimento do purgatório, com os seus surpreendentes êxitos econômicos, sociais e culturais.

Por que a invenção do purgatório é tão importante para marcar uma etapa na longa trajetória da criatividade humana? Os motivos, caracterizados com perspicácia e magistralmente descritos por Jacques Le Goff, são muitos e todos relevantes.(23)

O purgatório vem enriquecer a geografia do além, 90 mil anos depois da invenção do além túmulo: representa, portanto, a elaboração mais sofisticada da mente humana sobre a vida depois da morte e vai constituir um quadro complexo que inclui novas tecnologias, novas jurisprudências, novas cartografias, novas sociologias. Sobretudo, novas concepções de tempo e espaço.

Antes da Igreja Católica, nenhuma outra religião tinha concebido a existência de um lugar transitório, não-eterno, para acolher as almas em purgação no espaço temporal compreendido entre a morte de cada um e o juízo universal, com o objetivo de permitir lhes o acesso, ainda que demorado, ao reino dos céus, depois de uma oportuna purificação dos seus pecados. Todas as outras religiões ocidentais reservam aos mortos um lugar único, cinzento e indistinto como o Averno dos romanos, ou lugares diametralmente opostos, um eternamente feliz para as almas santas e outro eternamente infeliz para as almas condenadas. Portanto, depois da morte, o destino era definitivo: o que estava feito estava feito, *rien ne va plus*.

A Igreja, entretanto, introduz uma terceira possibilidade: quem não é completamente virtuoso (e por isso merecedor de imediata ascensão ao paraíso) e quem não é irremediavelmente maldito (e por isso punível com a imediata descida ao inferno), isto é, a maioria dos mortos, segundo a esperança dos que a eles sobrevivem, deve pagar no purgatório uma série de penas severíssimas mas transitórias, proporcionais

às suas culpas ainda não purgadas de todo. Pela primeira vez na história das religiões ocidentais, entre o inferno e o paraíso, *tertium datur*.

A própria palavra *purgatorium* não existia como substantivo até o fim do século XII: foi entre meados do século XII e meados do século XIII que o Ocidente reprojeteu todo o seu espaço, ou seja, a percepção que os indivíduos têm do seu território de referência. Tal percepção depende da esperança e da cultura. A partir do século XII existe na cultura dos povos cristãos, além da terra, do universo astronômico, do paraíso e do inferno, também o purgatório: novo espaço, nova área de negociação, lugar de decantação do eterno conflito entre Deus e o diabo, entreposto entre a eterna felicidade e o eterno sofrimento, dotado de conteúdo físico próprio mas, sobretudo, capaz de fazer uma ponte entre as almas em purgação dos mortos e o socorro que para elas possam oferecer os vivos. Os quais, para esse socorro, devem ganhar ou adquirir indulgências, confirmando sua subordinação à Igreja, participando ativamente dos seus ritos, freqüentando os sacramentos, pagando e fazendo doações.

O medo do purgatório reforçará as ligações familiares, corporativas e de irmandade; solicitará aos vivos que orem pelos mortos (que é o seu dever antes de, por sua vez, morrerem); canalizará para os santuários enorme massa de dinheiro, entre testamentos, doações e aquisição de indulgências. Derivará dele aquela acumulação primária que, por intermédio dos bancos, logo irá financiar as empresas familiares da primeira industrialização e as grandes oficinas da iminente sociedade industrial.

O purgatório traz para esta terra as questões do próprio céu, enquanto os intelectuais, com a fundação das universidades, preparam-se para transferir às coisas terrestres o sentido de precisão do universo astronômico, fortalecendo a técnica com a ciência e transformando-a em tecnologia.

Ao lado da geografia do purgatório se aperfeiçoa a geografia da terra, graças às viagens possibilitadas pela invenção do timão de popa; aperfeiçoa-se a relação entre a vida espiritual medida pelo repicar dos sinos e a vida mercantil, medida pelos carrilhões dos relógios; abrandam-se as relações entre a Igreja – que afia com a confissão e os manuais dos confessores os instrumentos do seu domínio espiritual – e os comerciantes – que alimentam com a sua organização capilar a economia e os bancos, enquanto pacificam com laudos doativos a própria consciência e financiam o poder temporal da Igreja.

Um século alegre

O século XII interessa-nos pelo seu extraordinário paralelismo com o século XX: ambos caracterizados pelo crescimento demográfico, pelo progresso tecnológico,

pela excitante vitalidade, pela grande expansão das classes médias, pela profunda reestruturação dos conceitos de tempo e espaço, então modificados pela difusão do relógio, da bússola e da escrita, hoje modificados pelos meios de transporte velozes, pelos meios de comunicação de massa, pelo computador e as redes informáticas. No mais, o XII foi também um século alegre.

No século XII afirma-se o feudalismo, com as suas tripartições: de um lado, os *oratores*, que pregam, os *bellatores*, que combatem, e os *laboratores*, que labutam; de outro, os *senhores*, que dominam, os *vassalos*, que prestam serviços militares, assessoria e conselho, e os *servos da gleba*, que cultivam os feudos.

Abolido o medo de um juízo universal iminente, criado com o purgatório o truque para subtrair ao inferno as almas em expiação, melhorada a condição de vida material com as descobertas e invenções técnicas, o século XII restitui aos homens – talvez para sempre – o otimismo, a confiança em si mesmos, a alegria de viver nesta terra. Como escreveu Gustavo Vinay, “se há na Idade Média um século alegre, é exatamente esse: o século em que a sociedade ocidental explode com uma vitalidade, uma energia, uma vontade de renovação assombrosas. [...] O século XII é tipicamente o século da libertação, em que os homens expõem tudo aquilo que por um milênio esteve chocando e apodrecendo interiormente”.(24)

O século XII é o século das cruzadas, das explorações geográficas e – por isso – de uma nova cartografia; é o século da organização, da reorganização econômica e urbana, do direito romano e canônico, do enquadramento das confrarias, do artesanato, da indústria da construção e têxtil; é o século da renovação monástica, das grandes escolas urbanas, das universidades, dos novos sistemas ideológicos, dos novos métodos intelectuais, da *escolástica*. E, como se disse, do purgatório, que em pouco tempo consegue conquistar o imaginário coletivo e multiplicar o próprio sucesso.

O sino e o relógio

É por volta desse século que, junto com o conceito de espaço, muda profundamente o conceito de tempo. Antes medido com instrumentos imprecisos como o relógio de sol e a clepsidra (inventada, parece, por Platão) e cujas horas partem dos sinos das igrejas e dos conventos e ricocheteiam nos burgos e nos campos (“*Campanae dicuntur a rusticis qui abitant in campo, qui nesciant judicare horas nisi per campanas*”, escreverá Giovanni da Garlandia no início do século XIII), o tempo será medido daí em diante por relógios cada vez mais precisos e personalizados.

Mais que de tempo, porém, é preciso falar dos tempos. Hoje percebemos a história humana como uma história linear e irreversível, separada em milênios, séculos e

anos, que parte das origens do mundo (continuamente deslocada pelos teólogos e pelos físicos), atinge o nosso presente e encaminha-se para o futuro, passando por dinastias, guerras, paz e cataclismos.

Linear e infelizmente irreversível revela-se também o nosso tempo de vida pessoal: nascimento, infância, juventude, maturidade, velhice, morte, tudo dividido entre matrimônios, doenças, festas, luto, falências e sucessos. Isto vale para nós mais ou menos como valia para os gregos e romanos antigos ou para homens na Idade Média.

A meio caminho entre o tempo linear e o tempo cíclico, também hoje infiltra-se muitas vezes a sensação de que a história é feita de “transferências”. Segundo Leonardo Sciascia, uma invisível “linha da palmeira” sobe do sul para o norte da Europa e progressivamente difunde em áreas cada vez mais vastas a rude violência da mentalidade mafiosa; segundo Daniel Bell, o epicentro do progresso, que no início do século XX deslocou-se do ocidente europeu para o leste dos Estados Unidos, atravessando o Atlântico, passou posteriormente para a costa oeste americana, onde agora estão os santuários da informática e da biotecnologia, e, cruzando o Pacífico, se prepara para envolver, ao longo de um móvel *sun belt* (cinturão solar), os países asiáticos do Extremo Oriente e a Austrália.

Também nos séculos XII e XIII muitos acreditavam que a história fosse feita de *translationes*, de “transferências”. Alguns historiadores sustentavam que o epicentro da ciência tinha se deslocado de Atenas para Roma, de Roma para a província francesa, depois para Paris. Outros estavam prontos a jurar que a civilização, passando do Oriente para o Ocidente, pararia em definitivo na Alemanha (segundo Oto de Brunswick), perto da Normandia (segundo Odorico Vitale) ou na Grã Bretanha (segundo Ricardo de Bury). Entrelaçado ao tempo linear, percebemos o tempo cíclico: a repetição igual dos dias, da alvorada ao crepúsculo e à noite; a repetição igual das fases da lua e das estações do ano, da primavera ao inverno. A esses fenômenos da natureza é preciso juntar outros eventos, de tipo social, ligados a cada profissão e às várias organizações: a repetição das atividades rurais para os camponeses, da sementeira à colheita; das incumbências domésticas para as donas de casa, do despertar matinal ao “boa-noite”; o trajeto das caravanas no deserto, dos navios no mar, dos aviões nas rotas do céu. E depois, nos modernos negócios, o ciclo do ano financeiro, com os seus rituais preventivos e conclusivos; o ciclo de fabricação dos produtos e de cada uma de suas partes; até o ciclo implacavelmente veloz e curto das operações de linha de montagem, medidas em segundos. Passando dos trabalhadores rurais às máquinas industriais e, agora, aos processadores eletrônicos, os ciclos que duravam meses são sucessivamente reduzidos a horas, minutos, segundos, milésimos e milionésimos de segundo.

Ao lado dos ciclos ligados ao trabalho, vão emergindo no tempo social – cada vez mais importantes – aqueles ligados ao tempo livre: os deslocamentos para a casa de campo, os ritos das férias, as festas públicas e privadas, os divertimentos, o turismo, tudo marcado por horas de ponta, com as quais nos fomos habituando só recentemente: mais obstruídas pelas loucuras de sábado à noite do que pelo trabalho de segunda-feira de manhã.

Na Idade Média, além dos tempos naturais e sociais de natureza leiga, eram fortemente sentidos os tempos ligados à religião, eles também lineares ou cíclicos. Tempos lineares são aqueles que marcam a história divina do mundo (da criação à encarnação, parúsia e fim dos tempos), os que encontramos na narrativa evangélica (do nascimento de Jesus à sua crucificação e ascensão), os que demarcam as fases da criação (os seis dias fatigantes e o sétimo dia dedicado ao repouso). Tempos cíclicos são tanto aqueles do ano litúrgico – centrado na festa fixa do Natal e na festa móvel da Páscoa – como aqueles do dia monástico, que prevê cotidianamente os serviços para as laudes, a prima, a terça, a sexta, a nona, as vésperas e as completas.

Foi por volta do século XII que o tempo da Igreja, marcado pelo sino, entrou em conflito com o tempo do mercador, marcado pelo relógio.

O monge: *otiositas animae est inimica*

Aristóteles, para conclusão da *Ética de Nicômaco*, tenta uma classificação das atividades humanas em quatro categorias: o trabalho cansativo (*pónos*), os afazeres (*ascolia*), o jogo (*paidia*), o gosto cultivado (*skole*). Os primeiros três tipos de atividades são acessíveis a todos os homens; o quarto, que é uma forma superior de jogo, está reservado aos seres humanos livres.

Entre os séculos X e XI d.C. andou-se afirmando uma classificação muito mais rude das castas e do correspondente trabalho no âmbito da sociedade feudal: a aristocracia (*bellatores*), com o dever de combater para defender a comunidade; os clérigos e monges (*oratores*) com o dever de rezar; os camponeses (*laboratores*), com o dever de trabalhar para criar riquezas e nutrir a comunidade inteira. Ainda uma vez, o trabalho produtivo era relegado ao último degrau da hierarquia social. Todavia, ao contrário do desprezo que lhes votavam os gregos, agora o trabalho manual era reavaliado, graças à regra monástica, e o trabalho mercantil (*negotium*) estava prestes a ser resgatado, graças ao papel de crescente relevo que riqueza e finanças conquistariam nos séculos seguintes.

Entre os séculos II e IV d.C. a comunidade cristã foi dividida em crentes que viviam juntos partilhando o supérfluo e apóstolos que percorriam o mundo pregando o Evangelho. Uma terceira figura, mais rara, era a dos eremitas, herdeiros do cinismo

e do estoicismo, que renunciavam ao mundo e à riqueza para viver em solidão e dedicar-se à oração.

Mammon – isto é, a riqueza adquirida pela cobiça – é o grande inimigo desses solitários meditativos, junto com a luxúria. Para bater um e outra e arranjar roupa e alimento, nada melhor do que o trabalho manual: o cuidado da horta, a produção de objetos humildes dentro do estritamente necessário aos mais elementares requisitos da vida cotidiana.

No mesmo Egito em que proliferaram os eremitas solitários do deserto, Pacômio fundou o primeiro mosteiro comunitário, onde os monges rezavam juntos e juntos trabalhavam e faziam as refeições. Segundo a descrição que Palladio deixou a respeito, todos aprendiam de memória as Escrituras, mas cada um cuidava de tarefas específicas, “quem trabalha a terra como camponês, quem é jardineiro, quem é padeiro, carpinteiro, pisoeiro, quem entrelaça grandes cestos, o curtidor de peles, o sapateiro, o calígrafo, o fabricante de pequenos cestos”.

Enquanto os eremitas são os verdadeiros e próprios atletas de Deus, submetidos aos perigos da solidão indefesa em meio a uma natureza hostil, os anacoretas curvam-se sobre o mais tolerável

martírio de uma vida comunitária sujeita à regra severa da humildade que, por meio da oração e do trabalho, leva o monge a “despojar-se de si mesmo”.(25)

A gama das experiências cenobíticas vai da regra de Benedetto, dura mas humana, à regra de Colombano, implacável até o sadismo, que impõe uma obediência maníaca e uma contínua peregrinação pela qual o monge “adormeça enquanto ainda caminha e seja obrigado a levantar-se quando ainda não completou o sono”.

A partir de 817, a regra de Benedetto passa a ser a única que se observa nos mosteiros do Império, mas no século XII os cistercienses de Bernardo de Clairvaux dão uma interpretação mais marcante à oração e à beleza, enquanto os cluniacenses de Pedro, o Venerável, darão uma interpretação mais marcante à pobreza, à simplicidade e ao trabalho manual.

Em cada caso, as atividades práticas – desprezadas pelos gregos por serem obstáculo ao *otium* espiritual e suportadas pelos hebreus, como o sofrimento e a morte, por serem fruto do pecado original – foram resgatadas pela regra beneditina, que atribuía a elas o duplo papel de garantir aos monges o sustento e de preservá-los das tentações.

E portanto com o cristianismo que o trabalho é resgatado e o ócio assume uma conotação negativa, pecaminosa, reprovável. Jesus era um artesão, os seus apóstolos eram pescadores, são Paulo chegará a sustentar que “quem não trabalha não tem direito de comer”, são Benedito escreve textualmente que os monges “agora são verdadeiros monges, pois vivem do trabalho das suas mãos, como os nossos pais e

os apóstolos”. A atividade manual, herdada da Grécia como degradação servil, atinge assim os umbrais do Renascimento como sublime antídoto ao ócio, inimigo da alma: “*otiositas animae est inimica*”.

Assim, o monge, ao lado da preparação bíblica, teológica e musical, cultiva um mister, roça, destorroa a terra, ara, semeia, ceifa, cava, beneficia, cria o gado, transcreve incunábulo, medita, transforma continuamente os mosteiros em centros difusores de civilização.

O mercador

No prefácio aos belos ensaios sobre o trabalho e a cultura na Idade Média reunidos no volume *Tempo della Chiesa e tempo del mercante*, Jacques Le Goff escreve que, na sua opinião, aquele longo período “é o contrário do hiato que foi visto pelos humanistas do Renascimento ou, salvo poucas exceções, pelos iluministas. E o momento da criação da sociedade moderna, de uma civilização moribunda ou já morta, nas suas formas camponesas tradicionais, mas ainda vivas pelo que criou de essencial nas nossas estruturas sociais e mentais. Criou a cidade, a nação, o Estado, a universidade, o moinho, a máquina, a hora e o relógio, o livro, o garfo, a roupa de cama e de mesa, a pessoa, a consciência e, finalmente, a revolução. Entre o neolítico e as revoluções industriais e políticas dos últimos dois séculos, ele é – ao menos, para as sociedades ocidentais – não um vazio nem uma ponte, mas um grande impulso criativo interrompido por crises, intensificado por diferenças de níveis de desenvolvimento segundo as religiões, as categorias sociais e os setores de atividade, de variados processos”.(26)

Esse impulso comportou uma dupla concentração de novas oportunidades para os homens livres: de um lado, os trabalhos servis foram elevados à dignidade de produção salvadora, graças à reavaliação do esforço manual operada primeiro pelo Evangelho e depois pelos monges; de outro lado, uma série de atividades ligadas ao desfrute do tempo e à dádiva do saber, consideradas prerrogativas divinas, foram conquistadas para o domínio dos homens. O humanismo é justamente a condição do novo homem que se prepara para o Renascimento por meio da apropriação do tempo e da ciência, antes pertencentes apenas a Deus. O mercado e a universidade são as novas instituições em que se realiza este salto épico.

Ambos pressupõem um novo conceito de tempo e de espaço. Se, de fato, ao camponês bastava dividir o seu tempo segundo as luas e as estações, tornadas imprecisas pela demarcação apagada entre calor e frio, sol e chuva, dia e noite; se ao monge bastava dividir as horas segundo os sete períodos da própria liturgia cotidiana, marcadas aproximadamente pelo relógio de sol ou pela clepsidra, ao

mercador – que faz tesouro do tempo que decorre entre a compra e a venda, pagamentos e recebimentos, transferência de mercadorias e maturação de interesses – é necessária uma medida muito mais precisa das horas e dos dias. Ainda mais precisa é a medida do tempo necessária aos químicos, aos físicos e aos filósofos que conduzem os seus experimentos na universidade.

O mercador internacional, que opera da Itália à China, da Holanda à Grã Bretanha, provocando um enredo inédito entre tempo e espaço, exige sistemas de medida exatos, seja pela sua atividade comercial e financeira, seja como gerador de oportunidades de trabalho. Virá ao encontro dessa exigência o relógio mecânico, que popularizará o tempo e, a partir do século XIV, triunfará no alto das torres comunais, em concorrência com os sinos das igrejas. Desse momento em diante, os eventos se posicionarão no tempo profano em uma seqüência precisa que medirá os empenhos, os lucros e as perdas. Do mesmo modo, o trajeto das mercadorias medirá o espaço real enquanto a perspectiva introduzida na pintura posicionará os objetos segundo o rígido percurso imposto ao olho do observador.

O tempo – com a sucessão – e o espaço – com a sua profundidade – adquirem um novo valor. Se antes interessava apenas a salvação na vida eterna, agora interessa também o ganho na vida terrena. E os negócios são coligados ao tempo: no decorrer de algumas semanas, podiam mudar as sortes de um mercador ou de um banqueiro, assim como hoje, no decorrer de poucos minutos, podem decidir-se fortunas de quem joga na bolsa.

Em primeiro lugar, aparecem os *Werkglocken*, sinos “leigos” que marcam o início, a pausa e o fim do trabalho; depois, aos poucos eles foram substituídos pelos relógios. Em 1354, em Florença, foi construído o primeiro relógio público da cidade. Serviram para medir as horas dos negócios e das vinhas, para medir o trabalho diurno e o noturno (que na França já se tinha difundido e que Felipe, o Belo, tinha já autorizado), para indicar a “meia jornada” de trabalho, que antes não existia.

Principalmente nas firmas têxteis, com a introdução dos horários nasceram também as primeiras lutas pela redução do tempo de trabalho. Há testemunhos de 1335 em Amiens, de 1355 em Aire-sur-la-Lys, em Gand depois de 1358, em Commines em 1361 e mais ou menos nos mesmos anos em outras cidades onde o ritmo de produção de tecidos condicionava toda a vida urbana, como hoje toda a vida de Turim é condicionada pelos horários da Fiat.

A jornada de trabalho vai “desde o nascer até o pôr do sol”, como diz uma ordem emanada em 1395 pelo preposto de Paris. O horário de trabalho começa a aprisionar a vida do trabalhador, mas apenas no que diz respeito ao seu começo e ao seu fim, porque no interior da oficina os ritmos permanecem ainda aqueles do mundo rural.

O relógio urbano, como escreveu Le Goff, “é ainda uma maravilha, um ornamento, um brinquedo de que a cidade se orgulha”. Mas dentro dela – acrescento eu –

germina o cronômetro que, cinco séculos depois, nas mãos de Taylor, levará aos limites extremos a passagem dos ritmos aproximativos de trabalho à precisão extrema da organização científica. No meio aparecem Bacon, Descartes e o Iluminismo.

Capítulo sete

INSTAURATIO MAGNA

Bacon e Descartes

Se para Aristóteles todas as possibilidades práticas de progresso já estavam exauridas ao seu tempo e não restava senão dedicar-se à elevação do espírito, para Francis Bacon (1561-1626) as doutrinas dos filósofos gregos “eram na maior parte, como as definiu o tirano Dionísio, zombando de Platão, conversas fúteis de velhos ociosos e jovens ignorantes”.(27)

Para os fins da ciência e da técnica, o tempo perdido em consequência dos filósofos foi enorme: segundo os cálculos de Bacon, em 25 séculos só seis resultaram cientificamente prolíficos. A esse ponto, não resta senão arregaçar as mangas e desimpedir o campo da filosofia das conversas para dar lugar, finalmente, à filosofia das obras: “A diferença entre os homens civilizados e os selvagens é parecida com aquela que existe entre os deuses e os homens. E essa diferença não nasce da terra nem do clima nem da raça, mas das artes.”(28)

A idéia fixa de Bacon, à qual dedicará todas as suas forças, “consistia simplesmente em acreditar que o saber devesse levar os seus frutos à prática, que a ciência devesse ser aplicável à indústria, que os homens tivessem o sagrado dever de organizar-se para melhorar ou transformar as condições de vida”.(29)

Para Bacon é possível na prática – portanto é socialmente obrigatório – ganhar o pão sem o suor do rosto ou com o menos possível de suor, aplicando o trabalho intelectual à vida prática de todos os dias (*commercium mentis et rei*), abrindo novos campos à conquista das ciências, julgando a qualidade das coisas pelo seu grau de utilidade, confiando o progresso ao trabalho das equipes científicas, aplicando as invenções e as descobertas teóricas à produção industrial. Bacon está convencido de que nada tenha favorecido mais a humanidade do que as recentes descobertas da pólvora, da bússola e da imprensa: não resta, por isso, senão ir em frente na estrada da “ciência ativa” e do seu contínuo aperfeiçoamento.

Por isso, ele mesmo se propõe a projetar novas ligas de metais, destinadas a vários objetivos; vidros transparentes, inquebráveis, coloridos e resistentes ao calor;

sistemas para acelerar a maturação de ervilhas, cerejas e morangos; outros para conservar laranjas, limões, cidras e romãs durante todo o verão.

Refinando o próprio intelecto, desenvolvendo os métodos de busca com o aumento das próprias descobertas, melhorando a sua condição material, fazendo cumprir-se em suma a improrrogável *Instauratio magna ab imis fundamentis*, a humanidade poderá finalmente chegar a sua parasceve (este é um dos títulos com que se fecha a *Instauratio*), isto é, ao seu dia de preparação para o sábado judeu, ao gozo do repouso sabático depois de seis dias de fadiga criativa.

Com Bacon e Descartes tomam curso três idéias: que a busca do bem-estar material, longe de ser reprovável, é obrigatória; que tal bem-estar é resultante da programação econômica e profissional, das máquinas e da ciência, não da força física do homem ou dos animais; que o trabalho humano, quando não é ciência ou arte mas fadiga, nada tem a ver com inelutáveis castigos bíblicos ou com fatalidades naturais: constitui apenas um estado de retraimento, que o homem saberá superar, mais cedo ou mais tarde, graças à tecnologia. O verdadeiro inimigo do homem é a dificuldade.

Até esses dois pais, precursores da sociedade industrial, a inventiva mecânica tinha sido aplicada apenas a fúteis autômatos de salão ou a deleitáveis fontes de jardins aristocráticos, para suscitar admiração em vez de aliviar a fadiga. Descartes revela o com desdém e afirma a necessidade de uma ciência aplicada que, penetrando nos segredos do fogo, da água, do ar, dos astros, dos céus e de todos os outros corpos que nos circundam, nos torne padrões tanto da natureza exterior, por meio da máquina, como da natureza interior, por meio da medicina.

Também Descartes, para passar da teoria à prática, para transformar a ciência de sabedoria em poder, faz projetos grandiosos; sonha com uma escola de artes e ofícios e, como ele mesmo recorda, se ocupa em fazer construir no Collège Royal e nos outros lugares dedicados ao público vários salões para artesãos, destinando cada sala a um grupo de ofícios, equipando cada uma com laboratório dotado de todos os instrumentos mecânicos necessários ou úteis às artes que ali se devem ensinar e destinando fundos suficientes não só para as despesas impostas pelas experiências mas também para manter os mestres ou professores, cujo número deverá ser igual ao das artes que ali serão ensinadas. Os professores deverão ser hábeis em matemática e em física, a fim de poder responder a todas as questões dos artesãos, explicar a razão de cada coisa e dar sua luz para fazer novas descobertas nas artes.(30)

Idéias novas, miséria antiga

Próximo ao fim da Idade Média começaram a se esboçar, junto com a divisão do trabalho entre campo e cidade (produção de bens agrários e de bens manufaturados),

também alguma concentração de atividades mais propriamente industriais nas áreas rurais e o desenvolvimento desse fenômeno que será chamado de proto-industrialização. Até os últimos decênios do século XIII, concomitantemente à descoberta científica de que falamos, criaram-se ainda outras condições favoráveis à indústria, que foram depois determinantes, na época de Bacon, principalmente na Inglaterra, em algumas regiões dos Países Baixos e da Alemanha: o crescimento demográfico e a conseqüente subocupação agrária, a expansão do mercado neocolonial, a conveniência dos mercadores de investir onde se pudesse desfrutar da força de trabalho rural.(31)

Os progressos materiais que daí derivam, mais do que para a sua real consistência, foram importantes para a ação preparatória que exerceram em favor de uma nascente cultura capitalista empresarial. Também na época proto-industrial, de qualquer forma, o homem fica fortemente sujeito aos eventos naturais, dos quais não conseguia prever a ocorrência nem administrar os efeitos; basta pensar que em 1650, em Genebra, se observavam ainda as conseqüências desastrosas de uma violenta chuva de granizo ocorrida cinquenta anos antes. A correlação entre o preço do trigo e a mortalidade dos seres humanos foi praticamente estreitíssima até a metade do século IX; a morte do gado subitamente privava os camponeses de alimento, de força motriz e de adubo. A higiene era inexistente e as epidemias dizimavam periodicamente a população: a epidemia iniciada em 1347 matou na Europa 25 milhões de indivíduos numa população total de 80 milhões; a peste deflagrada em Nápoles em 1646 matou em poucas semanas metade dos cidadãos.

As casas eram quase todas privadas de móveis, de serviços higiênicos, de vidros nas janelas. E nos hospitais do século IX costumava-se colocar dois ou mais doentes no mesmo leito. O fedor reinava por toda parte. Quase ninguém viajava. A maior parte dos objetos de uso era de origem animal e vegetal, com graves danos para a flora e a fauna. Os alimentos naturais eram, em grande parte, tóxicos. Os cemitérios eram infernais que Renato Fucini ainda nos descreve em *Nappoli a occhio nudo* (Nápoles a olho nu), do final do século XIX. A mortalidade infantil era altíssima, bem como o abandono de recém nascidos, o infanticídio e o emprego de crianças até para trabalhos massacrantes como os das minas. Os acontecimentos sociais e naturais, em grande parte, eram atribuídos a fatores mágicos, sobrenaturais, imponderáveis, diabólicos.(32)

Escreve Raymond Aron: “A irregularidade do progresso técnico é um dos fatos capitais da história. Entre a Antiguidade e o mundo de ontem, as diferenças nas possibilidades técnicas eram medíocres. Para ir de Roma a Paris, César levava mais ou menos o mesmo tempo que Napoleão. As invenções técnicas foram muitas, mas não modificaram as características fundamentais da sociedade humana. A relação entre homens que trabalhavam a terra e aqueles que viviam na cidade não conheceu mudanças decisivas entre a Antiguidade e os séculos XVII ou XVIII. Um burguês de

Roma não dispunha de recursos muito inferiores aos do burguês do século de Luís XIV. Já a distância entre o modo de vida deste último e o do burguês de hoje é imensa.”(33)

Na sua *Storia economica dell'Europa preindustriale*, Cipola cita um edital lombardo de 1590 em que se denuncia: “na época em que se limpa o arroz ou se fazem outros trabalhos ao redor, alguns, chamados chefes de arrozal, procuram de todo modo juntar quantidades de filhos pequenos e rapazes com os quais usam de bárbaras crueldades porque, levados com promessas e lisonjas ao lugar destinado, tratam-nos muito mal, não pagando e não provendo a essas infelizes criaturas o sustento necessário, e fazendo-as se esforçar como escravos, com pancada e aspereza maiores do que aquelas que se usam com os condenados às galés, de modo que muitos, também bem nascidos, morrem miseravelmente nos terreiros e campos circunvizinhos”.

Aquelas crianças que “se esforçavam como escravos” não eram, ainda assim, escravas e a sua exploração tão desumana provocava de qualquer maneira a denúncia oficial contida nesse documento. As condições posteriores dos trabalhadores, descritas em *Promessi sposi*, fazem pensar que o edital não fez efeito mas, enfim, ninguém, nem dom Rodrigo, teria podido sustentar que eles eram de fato privados de alma e de direitos humanos.

A industrialização antes da indústria

Como se viu, entre 500 a.C. e 100 d.C. o progresso material do Ocidente foi lentíssimo, enquanto o seu progresso filosófico e artístico foi prodigioso. No Oriente nada aconteceu de melhor. Os chineses inventaram o papel, o tecido, uma forma rudimentar de imprensa, o arado, a bússola, os fogos de artifício, mas os efeitos dessas descobertas vão ser sentidos somente quando se difundirem pelos países ocidentais. Afinal, em todos os longos séculos que precederam a energia a vapor, para ir de Rodes a Alexandria eram necessários quatro dias, de Alexandria a Roma mais de vinte e de Roma a Nápoles entre três e cinco dias.

Entre 1100 e 1700, os meios de transporte não serão muito mais velozes, mas o resto da tecnologia será notoriamente revolucionada e aos poucos se desdobrarão as inovações que permitiram o grande salto da proto-industrialização para a era industrial, passando pelo trabalho no domicílio. Escreveu W. Sombart: “A história da indústria doméstica é a história do capitalismo. [...] Já é reconhecido que este se insinua e abre caminho em uma área econômica mascarada sobretudo como indústria doméstica. Na história econômica há de início uma fase marcada pelo predomínio da indústria doméstica.”(34)

Segundo a caprichosa reconstrução de Kriedte, Medick e Schlumbohm, já na alta Idade Média, com o progressivo aumento da população, a crescente produtividade do setor agrário e a construção de uma densa rede de centros urbanos, a economia feudal achou cada vez mais conveniente escolher os sistemas tradicionais de propriedade e transferir a produção industrial da cidade para o campo.

Depois, aos poucos o processo se estendeu e se transformou, determinando uma verdadeira e própria “industrialização antes da industrialização”, isto é, “um processo de desenvolvimento de regiões rurais em que uma parte notável da população tirava o seu rendimento principal ou único da produção industrial de massa para mercados interregionais e internacionais”.(35)

Uma parte notável da economia, portanto, produzia e comercializava produtos fabricados nos campos por meio de formas industriais ainda que primitivas; uma outra parte foi depois alimentada pelos produtos drenados nas colônias ou através do tráfico internacional. Mas o que ficará como marca da época pré-industrial serão a agricultura e o artesanato: a área rural apinhada de camponeses e as cidades com as suas florescentes lojas e oficinas representarão nos séculos seguintes a imagem mais difundida do trabalho, antes que as chaminés, as grandes fiações, os altos-fornos venham a modificar profundamente a paisagem urbana, o imaginário coletivo e as relações sociais.

A cidade pré-industrial

Cesare de Seta e Jacques Le Goff, em seu livro *La città e le mura*(36), recordam que desde a Mesopotâmia até a invenção das armas de fogo o panorama que primeiro se oferecia aos olhos de quem se aproximava de qualquer grande centro habitado devia ser mais ou menos o mesmo: altos muros com ameias e portas de acesso bem protegidas.

O modelo é aquele da Jerusalém descrita no Apocalipse, refeito mais tarde nos mosaicos e afrescos, nos tapetes, nos códices com iluminuras e nos baixos relevos: um poderoso recinto de muros simétricos – salvação dos corpos e das almas – dentro do qual reina a harmonia e em cujo exterior, no campo desolado, se desencadeiam o caos e a violência.

As armas de fogo, entre 1300 e 1500, modificarão radicalmente a dinâmica dos assédios às cidades e também a consistência e forma dos muros, que trocaram as ameias pelos ameíões, tornando-se mais espessos e oblíquos para suportar os tiros de canhões. para se ter uma idéia dessas cidades pré-industriais do ponto de vista arquitetônico e urbanístico, há ainda à disposição o testemunho vivo de centros

antigos bem conservados, como Lucca, com seus muros, ou San Gimignano, com suas torres.

À medida que o feudalismo foi modernizando a composição das classes e os servos da gleba tomaram o lugar dos escravos, a relação entre campo e cidade se modificou nos fatos e no imaginário coletivo: não mais um feroz e a outra feliz, mas ambos beijados por uma harmonia que reina igualmente dentro e fora dos muros. Só mais tarde, no século XX, essa relação experimentará um terceiro solavanco, porque a violência e a congestão urbana farão o mundo rural parecer um refúgio de paz, introspecção e contemplativa brandura.

Os muros permaneceram eretos em defesa da cidade enquanto foi útil separar claramente quem estava dentro e quem estava fora. A sua sorte foi selada tão logo se transformaram de defesa e símbolo de *status* em obstáculos e sinal de degradação.

A medida que se atenua a função fechada e defensiva da cidade, cresce a função aberta e interativa do tecido cidade província; os muros darão lugar a membranas muito mais tênues e porosas, como as vias periféricas; os subúrbios que se multiplicam além dos velhos bastiões e das novas avenidas não são antagonistas, mas complementares à vida dos bairros urbanos. A cidade, transformada em aglomerado, vive como centro da região que a circunda, da qual não pretende ser separada senão culturalmente e sobre a qual exerce uma atração cada vez mais tenaz.

Somente a partir do século XVIII essa longa evolução experimentará um novo abalo, determinado pela grande indústria manufatora e pelas novas liberdades de deslocamento territorial que a França e os Estados Unidos concederam exatamente para satisfazer a imigração de mão-de-obra necessária à indústria.

A organização artesanal: casa e oficina

Por milhares de anos os homens têm identificado o lugar de vida com o de trabalho: os gregos da época de Aristóteles, os romanos da época de Adriano, os anglo-saxões do tempo de Bacon e os súditos franceses do Rei Sol, se não eram guerreiros, caçadores, pastores, marinheiros ou aventureiros, sempre trabalharam em casa, interagindo com a família, os condôminos, a vizinhança. Se um dia a vida do bairro foi tão intensa, se era tão cuidado o mobiliário urbano, o motivo está no próprio fato de que os cidadãos viviam e trabalhavam no mesmo bairro, como extensão da própria casa e formando uma unidade com ela.

Antes do advento industrial, a oficina do artesão constituía a célula primária e o modelo mais difundido da organização do trabalho. O segredo do seu duradouro sucesso residia na forte coesão e concentricidade dos elementos que a compunham:

- A habitação e a oficina conviviam sob o mesmo teto e muitas vezes ocupavam o mesmo espaço.
- Os trabalhadores eram também, em grande parte, os próprios membros da família artesã e proprietários da casa oficina e dos poucos meios de produção.
- O chefe da família era também o chefe do negócio, detinha os seus segredos de produção, o poder de decidir, de formar e disciplinar.
- A aculturação acontecia pelo aprendizado; o aluno, mesmo quando estranho à família, era afiliado a ela e compartilhava os seus modelos de vida e de trabalho.
- As tarefas domésticas e profissionais confundiam-se tanto no plano temporal como espacial.
- A oficina produzia e geria o seu produto em todas as fases: o projeto técnico, o *design*, o abastecimento de matérias-primas, a fabricação, a venda.
- O mercado era restrito e muitas vezes o cliente colaborava com o projeto do objeto, conferia aos poucos o processo produtivo e o seu andamento.
- Os quarteirões constituíam um conjunto contíguo e coordenado de estruturas para a vida doméstica, o trabalho, o comércio, o lazer e a oração; as diversas oficinas interagiam dentro da comunidade, trocando pessoal e experiências, mas cada uma constituía um sistema auto-suficiente.
- Na vida laborativo-familiar, a dimensão afetiva e emocional prevalecia sobre a racional, dando vida àquele sistema que Tönnies chama de “comunidade” (*Gemeinschaft*).
- Os parâmetros de referência eram constituídos por uma tecnologia ainda rudimentar, que não conhecia nem a energia a vapor nem a elétrica; pela mistura de trabalho físico e mental, executivo e criativo; por uma epistemologia marcada pelas ações da providência e do fatalismo; por um predomínio das necessidades elementares relativas à simples sobrevivência; pela dimensão local dos problemas e da economia; por valores puramente patriarcais e matriarcais; pela religiosidade e pela superstição; por uma cultura livresca de tipo clássico nos grupos dominantes, que se chocava com a cultura espontânea e o analfabetismo das classes inferiores.

TERCEIRA PARTE

TRABALHO E VIDA

NA SOCIEDADE INDUSTRIAL

“A real conquista da ciência e da tecnologia moderna consiste em tomar pessoas normais, instruí-las a fundo em um setor limitado e daí conseguir, graças a uma organização adequada, coordenar-lhes a competência com a de outras pessoas especializadas mas igualmente normais. Isso permite resguardar os gênios.”

J. K. GALBRAITH

“O que tentarei é que nada de importante aconteça sem o conhecimento da diretoria; que o passado e o futuro previsível do negócio possam ser conhecidos apenas consultando o plano diretor e sem fazer qualquer pergunta a qualquer mortal.”

A. KRUPP

“Se alguém não gosta de trabalhar do nosso modo, sempre pode ir embora.”

H.FORD

Capítulo oito

A RAZÃO EM PRIMEIRO LUGAR

Um salto épico

Admitindo que aquele em que vivemos não seja o melhor dos mundos, é, assim mesmo, muito provável que seja o melhor dos mundos existentes até hoje: pelo menos para os habitantes dos países adiantados, onde a média de vida dobrou em apenas três gerações.

E possível que essa minha avaliação otimista do presente me tenha feito traçar um quadro muito obscuro da comunidade pré-industrial, subestimando os seus aspectos positivos, que tanto agradavam a Pasolini: o verde, os vaga lumes, a simplicidade de espírito, a parcimônia dos costumes, os sermões edificantes dos párocos, os sábados do vilarejo, as pipas no céu azul, a bondade de Geppetto, o afeto quase humano da potra tordilha, a prepotente simpatia do leopardo, a simplicidade do homem do povo, a bondade do artesão, a paciente resignação do camponês, a ardente virgindade das meninas e a santidade da família. Mas, ao lado dessas virtudes edificantes, seria preciso relacionar também a mesquinhez do avaro descrito por Hesíodo, a impudência do importuno descrito por Horácio, a perfídia de Iago, a intemperança de Pantagruel, a covardia de dom Abondio, a prepotência de dom Rodrigo.

Certo é que num determinado ponto, pela feliz conjunção de fatores disparatados nessa virada da história e das idéias ocidentais que chamamos de Iluminismo, difunde-se a necessidade de aproximar as massas do nível intelectual e material da elite, resgatando as da superstição, da resignação, do predomínio do mágico, do casual, do natural. Hoje é fácil combater os excessos de racionalismo que a sociedade industrial impeliu a conseqüências extremas; é fácil zombar dos métodos de Taylor e denunciar os estragos alienantes do maquinismo: quando a nova sociedade pensada nas universidades, nos salões e nos clubes de Paris, de Londres e de Nápoles se difunde por meio da grande operação pedagógica que foi a *Encyclopédie*, todo o frágil castelo de crenças construído nos dez mil anos de

sociedade rural cambaleou e o mundo da aproximação, do *mais ou menos*, optou pelo universo da precisão. Até muito rapidamente talvez e até muito radicalmente.

As grandes invenções medievais, o salto científico e artístico cumprido pelos gênios do Renascimento, o impulso técnico-social que imprimiram Bacon e Descartes, a abertura de horizontes devida à descoberta da América e às outras grandes viagens e o acúmulo de riqueza obtido graças às conquistas coloniais criaram a corrida necessária ao Ocidente para cumprir o salto épico para uma sociedade profundamente nova: a sociedade industrial.

Faltava apenas um paradigma unificador, uma cruzada pedagógica capaz de orientar as ações, transformar a prática em política e a política em antropologia, assim como a ciência tinha transformado a técnica em tecnologia. Esse paradigma foi o Iluminismo.

Uma lufada fresca e luminosa

Em um mundo quase todo analfabeto e semiprimitivo, os monges cultos, os professores de universidades, os eruditos, os artistas e os cientistas representavam uma elite extremamente minoritária, ela mesma ainda sujeita a tentações de cunho irracional. Até em Newton e em Vico é difícil separar o alquimista do cientista. O camponês, o artesão, a dona de casa, o servo, o padre, isto é, a enorme maioria da população explicava qualquer fenômeno – o granizo, uma infestação de insetos, a peste, a guerra, a mordida de um cão, uma queda do cavalo, o raio, a tempestade, uma colheita abundante – com base em causas mágicas, castigos divinos ou inesperadas providências sobrenaturais. Tudo vinha do alto ou de baixo, de Deus ou do demônio. O homem, esmagado no meio, era um pobre alvo inerte ou um casual beneficiário das decisões sobrenaturais.

Foi nesse mundo emotivo, dominado por superstições, milagres, mistérios, ocultismo, magia, impostura e despotismo, onde a vida social ainda era em grande parte aquela dos “antigos ignorantes, tudo sexo e estupor”, como teria dito Gianbattista Vico, foi nesse mundo que soprou a forte e fresca lufada do Iluminismo, avolumando-se de Paris a Londres, de Berlim a Viena, de Lisboa a São Petersburgo, de Milão a Nápoles, abatendo os tabus religiosos, sexuais e sociais com irônica e cortante inteligência.

O que se entende por Iluminismo? Kant já respondeu a esta pergunta em 1784: “O Iluminismo é a saída do homem da menoridade que lhe é imputada. Menoridade é a incapacidade de se servir do próprio intelecto sem a condução de outrem. Essa menoridade é imputada a si mesmo quando a sua causa não reside na deficiência do intelecto mas na falta de determinação e de coragem de servir-se dele sem a

condução de outrem. *Sapere aude!* Tem coragem de te servires do teu próprio intelecto! Este é, então, o impulso do Iluminismo.

“Preguiça e covardia são as causas que fazem grande parte dos homens, até depois que a natureza os libertou de um guia alheio (*naturaliter maiorennnes*), permanecer de bom grado menores pelo resto de suas vidas; por isso é tão fácil para outros arvorar-se como seus tutores. Assim, é cômodo permanecer menor. Se possuo um livro que tem intelecto por mim, um mentor espiritual que tem consciência no meu lugar, um médico que prescreve dieta para mim etc., não é preciso que eu me esforce. Não há necessidade de me preocupar em fazer pagamentos, outros assumirão o entediante dever de saldar as minhas contas.”

Iluminismo, portanto, é uma atitude mental livre de preconceitos e dogmas, crítica e racionalmente autodirigida. O Iluminismo é uma pedagogia com a qual se ensina aos homens a emancipação intelectual e a autonomia prática.

Direito natural, direito do homem, igualdade, tolerância, liberdade, laicismo, otimismo, recusa das visões totalizantes, empirismo, progresso, bom governo, capacidade empresarial, felicidade; razão humana contra revelação divina, reformas constitucionais contra despotismo, rejeição da metafísica, emancipação de toda religião revelada, confessional e institucionalizada, conhecimento estritamente ancorado na observação dos fenômenos são outras tantas declarações de intenções que se entrelaçam com a renovação de todas as expressões artísticas: o teatro de Goldoni, os romances de Voltaire, a pintura de Watteau, a música de Mozart.

Os termos luzes e iluminismo “passaram gradualmente a significar o uso leigo da razão na busca filosófica e científica, até se transformarem em palavras de ordem de uma elite de intelectuais que se sentiu investida de uma missão comum: promover o saber antimetafísico e, fundada no sucesso do método experimental, banir os preconceitos e as superstições, fazer triunfar o espírito de tolerância, iluminar as consciências, difundir em cada estrato social a educação e a cultura, limitar a influência das igrejas sobre os Estados e a educação”.(1)

O otimismo da razão leiga

A invenção do cálculo infinitesimal, o aperfeiçoamento das leis da mecânica celeste, a solução de problemas ligados às perturbações recíprocas dos fenômenos gravitacionais, a medição geodésica, as novas técnicas matemáticas, a invenção da geometria não-euclidiana, a absoluta fidelidade a um método rigoroso e positivo feito de demonstrações racionais e de experimentos, as reflexões sobre a hereditariedade, a morfologia e a anatomia comparada, a embriologia e a fisiologia,

as novas abordagens explicativas dos fenômenos químicos e físicos contribuíram para a construção de uma poderosa base científica.

A aplicação à vida psíquica de métodos empíricos análogos aos introduzidos na física, na fisiologia e na astronomia permitiram notáveis progressos também no conhecimento das interações entre alma e corpo, indivíduo e ambiente, natureza e cultura.

No campo jurídico surgiram os conceitos de direito natural, inalienabilidade, igualdade, soberania popular, poder burguês, consenso dos governados como legitimação dos governantes, contrato social, autonomia, ética, liberdade.

Com Montesquieu, a pesquisa histórica, jurídica e social dá um salto de qualidade metodológica. No seu *Esprit des lois*, do início de 1751, ele reconhece que os eventos sociais são muito mais imprevisíveis do que os físicos, porque dependem de variáveis muito mais numerosas e complexas. Mas isso não o desencoraja de sondá-las uma a uma, com rigor e otimismo, para arrancar-lhes as tramas subjacentes. Com paciência, remete as formas de governo à psicologia dos governados, logo põe a descoberto as ligações recônditas entre os costumes antropológicos, o clima dos vários países, os seus sistemas jurídicos: até que toma forma o nexo profundo (o *esprit des lois*, precisamente) que une um povo ao seu hábitat, à sua história, às suas instituições de governo e de justiça. “Muitas coisas governam os homens: o clima, a religião, as leis, as máximas de governo, os costumes e usanças, donde se forma o espírito geral, que é o resultado.”(2)

No seu *Dicionário filosófico* (1764), Voltaire pergunta: “Por que fenômeno um homem pode se transformar em patrão de outro homem e por que espécie de magia incompreensível foi possível se transformar em patrão de inúmeros outros homens? [...] Ignoro como andaram as coisas na ordem dos tempos, mas na ordem natural devíamos pensar que, nascendo os homens todos em estado de igualdade, a violência e a astúcia criaram os primeiros patrões; as leis, os mais recentes.”

Hobbes teria respondido que a avidez, o orgulho, a ferocidade de cada homem contra seu semelhante, e não as supostas garantias inatas do direito natural, fizeram da convivência humana uma guerra de todos contra todos.

Jean-Jacques Rousseau, o rebelde do grupo iluminista, derruba tanto a posição de Hobbes quanto a dos colegas enciclopedistas, reconstruindo etapa por etapa a história humana, as transformações que o homem soube imprimir a si mesmo e à própria sociedade por meio da família, da comunidade, da linguagem, dos utensílios e da arte. No princípio, o homem era bom, naturalmente bom, amava a justiça e a ordem, no seu coração não havia perversidade e os seus impulsos naturais eram retos – sustenta Rousseau na *Lettre à Christophe de Beaumont*. Depois, foram a instituição da propriedade privada e o triunfo da prepotência que criaram as atuais desigualdades. Mais do que incivilidade! A história humana é um processo de

progressiva barbarização, de crescente abuso dos fortes contra os fracos, legitimada por Jurisconsultos e outros mercenários”.

Contra essa degradação, não vale invocar o retorno ao “direito natural”. É preciso um “direito racional” e uma nova pedagogia que eduque os jovens para se transformarem em cidadãos, não súditos. A situação paradoxal pela qual “o homem nasce livre mas em toda parte é limitado por cadeias” deriva do fato de que os indivíduos, em vez de exercerem os seus direitos, delegam-nos aos governantes, que os usurpam. Por isso um novo pacto social que reconstrua a igualdade é aplicável apenas nos pequenos Estados e nas cidades como Genebra, onde é tecnicamente possível uma democracia direta.

Exceção feita ao herege Rousseau, todos os outros iluministas contrapõem ao tempo cíclico da Igreja e da natureza o tempo linear do progresso científico, que avança triunfalmente no curso da história. Condorcet, autor do famoso *Esboço de um quadro histórico dos progressos do espírito humano*, terminará na guilhotina, mas suas idéias sobre a acumulação dos conhecimentos científicos e sobre a superioridade do mundo moderno em relação à Antiguidade continuam ainda hoje a alimentar o otimismo da razão leiga.

Tolerância e utopia

O Iluminismo foi tolerante também consigo mesmo, acolhendo posições díspares com espírito eclético. Assim, por exemplo, entrelaçado com o progresso linear, providencialmente submetido às mutáveis vicissitudes humanas, Rousseau teoriza o retrocesso e Giambattista Vico teoriza os avanços e recorrências da história devidos ao cíclico predomínio da razão, do sentimento ou da fantasia. Ao lado da necessidade de rigor metodológico, ele se põe em guarda contra o excessivo racionalismo imposto pelo método de Descartes (“Renato das Cartas”, como gostava de afrontá-lo): “*Si methodum geometricam in vitam agendam importes, nihil plus agas quam si operam des ut cum ratione insanias*” (se adotas o método geométrico na prática da tua vida cotidiana, não fazes mais do que dar te o que fazer para enlouquecer raciocinando).

E não basta. Onde quer que o Iluminismo triunfe, a fantasia, contida pelo seu método racional, investe contra os seus rígidos limites e foge pela utopia, com as fábulas e a fantasia que representam a outra face da literatura do século XVIII: utopias igualitárias, de formas anárquicas e consoladoras, que contam fábulas da Arcádia e da Idade de Ouro, de bons selvagens, de excursões ao passado e ao futuro, de grandes irmãos onipotentes, de campos férteis e de cidades altamente tecnológicas.(3)

Liberalismo e parcelização

Nesta seção, porém, interessa-nos sobretudo a influência do Iluminismo sobre a economia e o mundo do trabalho. Com Locke e o seu *Segundo tratado sobre o governo civil* (1690), tinham adquirido absoluto relevo o consenso como base do poder e o trabalho como base da propriedade. É com o trabalho que o indivíduo pode apropriar-se dos frutos da natureza; é o trabalho que “em 95 por cento dos casos” acrescenta valor econômico às matérias-primas.

No século XVII, a superioridade das trocas comerciais com o Novo Mundo e com as colônias deslocou a atenção dos economistas da propriedade territorial e da economia agrária para o mercantilismo, para a balança de pagamentos. No século XVIII, a difusão das indústrias desloca posteriormente a atenção para a liberação dos mercados, o capital fixo, o capital variável, o trabalho assalariado, a circulação da riqueza. Nasce assim a moderna economia política, centrada na formação dos preços, na relação entre oferta e procura, no imposto, na interdependência de fatores sociais e econômicos.

Adam Smith (1723 1790) será o maior teórico dessa nova economia impregnada de Iluminismo e da nascente sociedade industrial marcada pela mecanização. *A riqueza das nações* (1776) decretará definitivamente a superioridade da indústria sobre a agricultura, do lucro e da mais valia sobre a renda, da moeda sobre a troca, do egoísmo sobre a caridade. “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos o nosso almoço, mas do interesse que têm no próprio lucro pessoal.” Liberalizando e pondo em concorrência esses interesses, segundo Smith a indústria floresce e as trocas frutificam.

Como se disse, a força de riqueza considerada principal para as nações não é mais a agricultura mas a indústria com suas máquinas potentes e a extraordinária produtividade do seu trabalho parcelizado. Taylor ainda está por surgir e certamente Smith seria um grande admirador seu. Ainda assim, com cem anos de antecedência sobre o engenheiro da Filadélfia, o economista escocês identificou na divisão sistemática do trabalho um dos dois motores (o outro é a mecanização) do triunfal avanço industrial. Se a fabricação de um alfinete, em vez de ser feita inteiramente por um só operário, é dividida em 18 operações e cada uma delas é confiada a um operário diferente, induzido assim a desenvolvê-la automática e velozmente, o resultado final é que a produção completa não corresponde à de 18 operários mas à de 240.

Com a admirada constatação desse prodígio Adam Smith abre *A riqueza das nações*, em que define a relação entre valor de uso e valor de troca e onde a fonte do valor (a

mais valia) de determinada mercadoria é identificada na quantidade do trabalho a ela incorporado: “O trabalho é a única medida universal e exata do valor.”

Um monumento à razão

O trabalho, as artes e as profissões do século XVIII terão uma descrição sistemática na *Encyclopédie*, o importante empreendimento cultural que Diderot e d’Alembert organizam a partir do pensamento de Bacon, Descartes, Newton e Locke.

Os acontecimentos que levaram à edificação desse insuperável monumento editorial ao novo homem, ao laicismo e à razão são eles mesmos uma metáfora do Iluminismo. Por trás dos 17 volumes de palavras e dos 11 volumes de *planchettes* (lâminas) ilustradas, Diderot soube recolher a contribuição de uma doida variedade de intelectuais, favoritas, empresários, mercadores, magistrados, funcionários, escritores, artistas, aristocratas e até religiosos.(4)

Com a *Encyclopédie*, o Iluminismo constitui-se em pedagogia e no instrumento para difundir por todas as partes do mundo não só as novas idéias mas também as técnicas operacionais necessárias para construir a cidade do homem. As *planches*, por exemplo, não são simples ilustrações ornamentais: são mapas precisos, plantas reais de edifícios, desenhos construtivos em escala, graças aos quais é possível reproduzir veículos, utensílios e maquinaria. Para obtê-los, Diderot visitou sistematicamente as oficinas dos artesãos, estaleiros, consultórios médicos, laboratórios científicos.

Onde quer que chegasse a *Encyclopédie* chegavam com ela as informações suficientes para reproduzir o que de mais recente a inteligência nova tivesse inventado até aquele momento. Tive a emoção de ver, atrás do vidro da biblioteca que foi de Gaetano Filangieri, na sua quinta de Cava dei Tirreni, bem conservados, os volumes da *Encyclopédie*, chegados até ali graças à densa rede de relações intelectuais que o Iluminismo conseguiu tecerem todo o mundo civilizado. E a quinta em torno, a sua forma, o seu mobiliário trazem até hoje a marca de construção gravada naqueles volumes e repetem formas aprendidas das *planches* e animadas pelo espírito de Diderot.(5)

Foi contra essa carga inovadora real, libertária, tangível, revolucionária, mais do que contra a teoria e a ideologia da Enciclopédia, que se levantaram os jesuítas, o “partido devoto” da corte, a assembléia parisiense, os jansenistas – olhudas vestais do *status quo* – exigindo em 1752 e conseguindo em 1759 que a obra fosse condenada. Estava apenas no sétimo tomo; os outros dez volumes de texto e os 11 de pranchas ilustradas das artes e ofícios saíram pouco a pouco, clandestinamente, graças à obstinada vontade de Diderot e para nossa imensa felicidade.

Tempo de trabalho, tempo de vida

Depois de milênios de progressos frágeis e descontínuos, em fins do século XVIII o Ocidente dá um poderoso salto à frente, que envolve todas as disciplinas e todos os setores da vida prática em nome da razão e do consenso.

Das esferas áulicas da política e do direito a indústria levará esse impulso racionalizador às oficinas, aos escritórios, aos mercados, aos bancos. Quando a nova organização e o espírito nela subentendido, fortalecidos pelos seus extraordinários resultados produtivos e econômicos, transbordaram dos locais de trabalho para os locais de vida, para as cidades, escolas, hospitais, repartições, igrejas, não se falaria mais apenas em indústria mas em sociedade industrial.

Nos dois séculos seguintes, isto é, até os nossos dias, “racionalismo”, “racionalização” e “racionalizar” serão as palavras mais repetidas no mundo dos negócios, embora com uma acepção infelizmente diminutiva e, em muitos sentidos, distorcida.

Numa síntese extrema, para a organização científica do trabalho “racionalização” significa que tudo aquilo que é positivo pertence à esfera quantitativa e racional, tudo aquilo que é racional é masculino, tudo o que é masculino diz respeito à produção, tudo o que diz respeito à produção é celebrado nos locais de trabalho. Por conseguinte, tudo aquilo que é negativo pertence à esfera emotiva, todo o que é emotivo é feminino, tudo o que é feminino diz respeito à reprodução, tudo o que diz respeito à reprodução consuma-se no universo doméstico.

Casa e negócio, vida e trabalho, universo feminino e universo masculino, mundo dos afetos e mundo da racionalidade, prática e estética, até prática e ética, são esferas que se mantêm distintas e separadas (“negócio é negócio, amizades à parte”). Na sua *Autobiografia*, Henry Ford disse: “Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando brincamos, devemos brincar. De nada adianta tentar misturar as duas coisas. O único objetivo deve ser o de desenvolver o trabalho e de ser pago por tê-lo desenvolvido. Quando o trabalho acaba, então pode vir a diversão, mas não antes.”(6)

Ainda recentemente, um dos maiores estudiosos italianos do mundo da produção, Aris Accornero, repetiu: “E bom que se separem trabalho e vida... Trabalho e vida têm lógicas e culturas diferentes e a riqueza da existência está em combinar os seus momentos e os seus âmbitos. A sua justaposição é um mito, um mito a esconjur.”(7)

Para felicidade nossa, progresso e sociedade avançaram, o trabalho ocupa um espaço cada vez mais inferior em nossa mente e na nossa vida; com o avanço da sociedade

pré-industrial, os lugares e os momentos da vida e do trabalho se desestruturaram, acentua-se a combinação e hibridização de lógicas e culturas diferentes. Mas disso nos ocuparemos mais adiante.

Capítulo nove

PROMETEU DESACORRENTADO

Teares e fusos múltiplos

A Inglaterra, primeira a abandonar a ordem feudal, chegando a cortar a cabeça de um rei, e que do modo mais oportuno e empreendedor conduziu a exploração das colônias, foi também a nação que junto com a França e a Alemanha – primeiro experimentou a crise da produção proto-industrial, soube transformar essa fraqueza em oportunidade e dar o grande salto rumo à sociedade industrial das grandes fábricas.

Quando um empresário ampliava o seu raio de ação no campo, ficava sempre mais difícil controlar os trabalhadores em suas casas e aumentavam os furtos de matérias-primas. Aumentava, assim, o intervalo de tempo entre o fornecimento das matérias-primas aos trabalhadores e o retorno dos produtos acabados. Nesse tempo, aumentava o custo dos transportes; a lentidão das fábricas fornecedoras de fios repercutia negativamente na indústria têxtil; diminuía a disponibilidade de mão-de-obra e, por consequência, aumentavam os salários; ficava cada vez mais difícil dispor de energia hidráulica e de lenha. Frente a tanta dificuldade, a única solução consistia na centralização e mecanização do processo produtivo. A indústria, ontem, como o Império Romano antes, avançou num processo de sístole e diástole: centralizando e descentralizando, alternadamente.

Mais ligado do que os outros aos fornecimentos das colônias, o setor algodoeiro foi o banco de prova do novo modo de produção. Em meados do século XVIII os teares eram mais rápidos do que os fusos e muitas vezes forçados a reduzir o seu ritmo por falta de fio. Nos anos seguintes foram inventadas e produzidas três formidáveis máquinas que aceleraram o fornecimento de fios, industrializando-o: a *Jenny* de Hargreaves, o tear d'água de Arkwright e a máquina de fusos múltiplos de Crompton. Agora eram os teares que, geridos de forma individual e doméstica, não conseguiam manter o ritmo das fiações. Quando, cinquenta anos mais tarde, à fiação mecânica juntou-se a tecelagem mecânica, o setor inteiro assumiu uma conformação industrial. Os outros setores seguiram a mesma rota.(8)

O aperfeiçoamento da organização industrial, nascida na Europa em fins do século XVIII, aconteceria do outro lado do Atlântico, na Filadélfia de Taylor e na Detroit de Ford, entre fins do século XIX e os primeiros vinte anos do século XX.

Como já disse, a obtenção da eficiência foi a preocupação constante dos seres humanos em busca de meios para eliminar a miséria e a fadiga. No curso de milênios, essa busca deu os resultados tecnológicos que já vimos. Com frequência, recursos aparentemente insignificantes ofereciam vantagens surpreendentes. Durante séculos, por exemplo, as espigas de trigo eram cortadas com a foicinha, que permitia aprontar determinada área de terreno em 60 minutos. Alguém teve a idéia de alongar o cabo da foicinha, transformando-a em foice: o tempo foi reduzido para 15 minutos e por isso o rendimento do ceifeiro quadruplicou. Daquele modo, portanto, era como se o ceifeiro estivesse ladeado de três colegas que trabalhavam silenciosamente para ele sem pretender sequer pagamento, comida ou abrigo.(9)

Com o nascimento da indústria iniciou-se um dos maiores empreendimentos da espécie humana, comparável à invenção da agricultura há dez mil anos, à fundação da cidade na Mesopotâmia há cinco mil anos, à criação da democracia e da *network* na Grécia Clássica, à invenção do direito internacional e do império global na Roma de Augusto.

Nascida da acumulação primária da economia colonial inglesa, da utilização da energia do vapor e da eletricidade, da conquista burguesa das liberdades parlamentares e da confiança iluminista no racionalismo, a organização científica estava destinada a evoluir por todo o século XIX, até encontrar o seu apogeu nas grandes fábricas metalúrgicas e automobilísticas dos Estados Unidos.

Resguardar os gênios

“A real conquista da ciência e da tecnologia moderna”, escreveu John Kenneth Galbraith, “consiste em tomar pessoas normais, instruí-las a fundo num setor limitado e ainda conseguir, graças a uma organização adequada, coordenar sua competência com a competência de outras pessoas especializadas mas igualmente normais. Isso permite resguardar os gênios.”

Nessas poucas linhas são sintetizadas a função primária, a mola do sucesso, a peculiaridade histórica da indústria, a sua genialidade intrínseca: resguardar os gênios individuais, reservando lhes as únicas ou poucas funções geniais exigidas pela organização do trabalho. E, assim, em duzentos anos ela colonizou o mundo inteiro, que se dividiu sob tantos aspectos políticos, religiosos, econômicos, mas se fez de qualquer modo industrial: ou no consumo ou no modo de produção ou em ambas as coisas. Peter Drucker disse que “a revolução mundial do nosso tempo é

‘*made in USA*’ [...] O verdadeiro princípio revolucionário é a idéia da produção de massa”. Talvez haja muita ênfase bairrista, talvez alguma falha de memória (o advento industrial foi antes de tudo europeu),(10) mas a substância da sua constatação permanece válida: a revolução industrial foi uma revolução para todos os efeitos e certamente a maior, a mais penetrante, a mais irreversível desencadeada desde as origens da história humana até a segunda metade do século XX.

Hoje, depois de consumada, todos estão cientes disso. Mas na origem as possíveis vantagens e desvantagens da grande indústria pareceram claras apenas para os observadores mais argutos. Tomemos seis deles, de alto grau, e vamos chamá-los a testemunhar: Smith, Taylor e Ford a favor; Owen, Tocqueville e Marx contra a organização industrial do trabalho, vista como ré.

Três testemunhas a favor: Smith, Taylor e Ford

ADAM SMITH. Como é sabido, em 1776 Smith abre a sua *Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações* (11) com um célebre reconhecimento do mérito do modo de produção industrial: “A causa principal do progresso da capacidade produtiva do trabalho e também da maior parte da arte, destreza e inteligência com que o trabalho foi desenvolvido e dirigido parece ter sido a divisão do trabalho. [...] Em geral, ela tem mais impulso nos países mais industriais, que gozam de um nível mais elevado de civilização. [...] Esse grande aumento da quantidade de trabalho que, após a divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas consegue realizar, é devido a três diferentes circunstâncias: primeiro, o aumento de destreza de cada operário; segundo, a economia do tempo que habitualmente se perde para passar de uma espécie de trabalho para outra; e por fim, a invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho e permitem a um só homem fazer o trabalho de muitos. [...] Grande parte das máquinas de que se faz uso nas manufaturas em que o trabalho é subdividido foram originariamente invenções de comunidades operárias.”(12) E prossegue Smith: “Nem todos os aperfeiçoamentos das máquinas, porém, são derivados das invenções daqueles que as usavam habitualmente. Muitos aperfeiçoamentos foram realizados graças à engenhosidade dos construtores de máquinas, quando construí-las é o conteúdo de uma profissão específica, e outros graças à engenhosidade dos chamados filósofos ou espíritos especulativos. A diferença de talentos naturais entre os homens é efetivamente muito menor do que se pensa e em muitos casos as diferentes inclinações que parecem distinguir na maturidade homens de diferentes profissões são, infelizmente, efeito da divisão do trabalho.”(13)

Como se vê, Smith colhe em cheio os dois fatores essenciais do desenvolvimento industrial: a intuição organizativa do trabalho parcelizado (que, mais de um século

depois, Taylor levará à máxima perfeição) e o progresso tecnológico aplicado para facilitar e reduzir o trabalho humano. Mas intui também uma grave ameaça social inata no novo modo de produzir: que a divisão do trabalho venha a marcar definitivamente o trabalhador, fixando-o numa profissão que não corresponde às suas inclinações naturais.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR. O segundo testemunho a favor da organização industrial do trabalho é de Taylor, em cuja tumba, na Filadélfia, não por acaso foi inscrita esta epígrafe: “*The Father of Scientific Management*”.

Grande parte da sociedade industrial acerta contas ainda com este engenheiro que por toda a vida aplicou obstinadamente aos fatos e aos movimentos mais minúsculos do que os homens aplicaram ao trabalho, a mesma precisão que os gregos reservaram à astronomia e que Galileu aperfeiçoou na observação e na experimentação dos grandes fenômenos físicos.

Se a indústria introduziu uma drástica classificação das atividades humanas, reservando a patente de trabalhadores a categorias precisas de pessoas caracterizadas com base na idade, sexo, quantidade e qualidade de empenho produtivo, Taylor foi ainda mais fundo na operação integralmente industrial de transferir o trabalho da esfera da aproximação para o universo da precisão. Com Taylor, os papéis diretivos são separados claramente dos papéis executivos e estes são classificados, cronometrados, prescritos, sem deixar qualquer margem de discricção.

Com Taylor, o cronômetro entra na fábrica, apodera-se dela, regula-a e domina-a. Hoje, uma parte do mundo é cristã, outra parte é muçulmana; uma parte é capitalista, outra é comunista; uma parte do mundo é composta de brancos, outra parte de amarelos e outra, ainda, de negros; todos, porém, são *tayloristas*. Talvez não saibam que o são; talvez não tenham nunca ouvido falar de Taylor, mas são *tayloristas*: (24) horas por dia pensam, trabalham, divertem-se e até amam segundo os princípios do taylorismo, mais do que talvez faria, hoje, o próprio Taylor.

Mas quem era esse Taylor? A seu modo, era um conservador progressista e em certo sentido até revolucionário que, ao contrário dos seus pais, escolhera como campo de ação não a política nem a cultura, mas a fábrica.

No século XIX, ninguém mais do que ele e Marx compreenderam que o coração da sociedade, o sistema central no qual todos os outros sistemas se iam modelando, não era mais a produção agrícola, mas a fábrica. Marx compreendeu que na fábrica jogava-se o destino do proletariado; Taylor compreendeu que na fábrica jogava-se o destino da burguesia. Um queria que os operários se apropriassem de tudo; o outro queria que os fornecedores de trabalho e os trabalhadores convivessem em um sistema capaz de satisfazer a ambos, convencido de que tal sistema pudesse ser

instaurado por meio de uma organização não aproximativa e unilateral mas científica e *super partes*.

Com o advento da sociedade industrial, no curso do século XIX tinham-se traçado quatro posições sobre o problema do trabalho: segundo a posição cristã, o trabalho é um castigo divino indispensável para o resgate do homem e sua salvação eterna; segundo a posição liberal, o trabalho é uma mercadoria submetida como qualquer outra às regras do mercado; segundo a posição comunista, o trabalho é a própria essência do homem, a atividade pela qual ele manifesta as suas melhores qualidades e que, por isso, não pode ser transformado em mercadoria; segundo a posição do socialismo filantrópico – de Owen a Fourier e Proudhon as condições de trabalho podem ser humanizadas até que ele se torne uma fonte de alegre socialidade.

Taylor introduz uma quinta perspectiva: todo o trabalho físico e grande parte do trabalho intelectual, progressivamente reduzidos em quantidade e acrescidos de produtividade, podem ser automatizados e organizados até desaparecer como “problema”, como fator de enfraquecimento econômico, de sofrimento individual e de conflito social. O dever do engenheiro organizador, nesse esquema, era justamente o de introduzir métodos e técnicas capazes de reduzir sistematicamente o tempo e o esforço humano necessários à produção, subtraindo fadiga às atividades do homem e descarregando-a sobre máquinas automáticas especialmente projetadas.

Quando todo o trabalho executivo estivesse descarregado sobre as máquinas e a organização, sobrariam para o homem apenas os *hobbies* e a atividade intelectual criativa, que Aristóteles chama de *paidía* e *skolé*. “O estudo” – escreve Taylor, em 1910 – “e também a invenção são um divertimento mental [...], um enorme prazer e não um trabalho.” Portanto, para ser assim, o trabalho deve considerar não o estudo, mas a prática, não a idealização, mas a execução, não o prazer, mas a fadiga. Como tal, é economizado, de modo a obter o máximo resultado com o mínimo esforço.

Um século depois e comprovada pelos fatos, a concepção de Taylor parece vitoriosa sobre todas as outras: já no seu tempo, onde quer que chegasse o *scientific management* diminuía os operários e as incumbências físicas e aumentavam os empregados e as incumbências intelectuais – era necessário muito menos esforço humano para obter a mesma produção.

Nos anos em que Taylor amadureceu suas idéias inovadoras, toda fábrica era organizada segundo o seu modo, com base no feitio de cada empresário e nas soluções práticas de cada chefe de setor, que detinha o poder de admitir, demitir, treinar, orientar, premiar e punir. Dois terços da mão-de-obra eram empregados em negócios têxteis e de calçados, com baixo nível tecnológico e com um percentual de operários especializados que não passava dos 15%. Apenas um terço trabalhava nas indústrias metalúrgicas, onde os especializados podiam chegar até os 60% da força de trabalho.

Foi nessas empresas – a aristocracia industrial dos Estados Unidos – que, paralelamente à chegada da energia elétrica, mas sem poder, ainda, fazer uso produtivo dela, Taylor experimentou as suas revoluções técnico organizativas, ocupando uma posição totalmente original, seja em relação aos engenheiros mecânicos que tinham a tendência de tratar a organização como um mecanismo de precisão técnica, sem muita atenção aos seus envolvimento humanos e sindicais – seja em relação aos industriais reformadores que antepunham o consenso dos trabalhadores e o acordo das contrapartidas sindicais a qualquer solução técnico-organizativa. Uns apontavam para os procedimentos, para a divisão meticulosa das tarefas, para a redução do poder dos chefes de setor, para os incentivos por meio de prêmios; outros apontavam para o *welfare work*, o paternalismo, a assistência filantrópica e tudo aquilo que mais tarde seria chamado de *human relations*.

Taylor estava convencido de que uma organização projetada cientificamente podia resolver, a um só tempo, tanto as exigências dos empregadores como as dos empregados, conciliar altos salários e baixo custo de mão de obra, tornar os homens mais eficientes e, assim, mais felizes e mais prósperos.

Quando Frederick Winslow nasce (1856), os Estados Unidos da América já são um dos países mais ricos do mundo, a Filadélfia é uma das mais ricas cidades da América e a família Taylor é das mais ricas da Filadélfia. Desde jovem, Taylor cultivará uma única convicção: que todo problema, seja de natureza pessoal ou social, pode ser resolvido com organização e tecnologia. Três ou quatro paixões o acompanharam por toda a vida: o esporte, as invenções mecânicas, a jardinagem, a mania de traduzir cada coisa em termos métrico decimais, de observá-la e estudá-la minuciosamente antes de proceder à sua transformação prática.

Depois que Taylor trabalhou quase exclusivamente em oficinas foi que a sua genialidade acabou por desfraldar-se em toda a sua plenitude. Enquanto em todos os países industriais estouravam focos de luta de classe, Taylor reiterava que toda a questão se resumia a poucas regras elementares: para evitar conflitos e obter alta produtividade não são necessários gestos de caridade, de gentileza ou simpatia pessoal; são necessárias gratificações econômicas aos operários mais aplicados, é preciso que haja confiança recíproca entre direção e dependentes, superiores capazes de falar a mesma linguagem dos trabalhadores, encorajando-os a discutir juntos os problemas que surgem aos poucos no curso da produção.

Em 1899, Taylor enunciou pela primeira vez os seus “princípios fundamentais indispensáveis para uma boa gestão: independentemente da sua posição, cada um deve respeitar as seguintes condições: 1) o resultado e o objetivo que se querem obter devem ser claramente definidos e manter-se no âmbito das próprias capacidades; 2) cada um deve ter a capacidade de atingir esse resultado, incluindo, para isso, a necessária autoridade e a responsabilidade pessoal; 3) em caso de

sucesso, cada um deve estar seguro de receber plena satisfação e remuneração adequada; 4) em caso de insucesso, cada um deve estar pronto a assumir a responsabilidade e justa punição”.(14)

Em 1901, aos 45 anos, Taylor deixou a sociedade Bethlehem em que trabalhava e empreendeu uma segunda carreira: a de consultor administrativo, de acionista, de aplicador na bolsa. Mas as verdadeiras novidades “profissionais” de Frederick foram a jardinagem e o golfe. O jardim passa a ser tão importante na sua vida que, para cultivá-lo como dever, assume uma empresa de jardinagem, com uma dúzia de assistentes coadjuvados sadiamente por trinta serventes, um engenheiro civil e grande número de horticultores.

Em 1903, Taylor publicou o seu texto mais importante, *Shop Management*, com três objetivos principais: 1) demonstrar que *altos salários e baixo custo de mão-de-obra* são a base da melhor organização; 2) enunciar os princípios gerais que tornam possível manter essas condições, mesmo nas situações mais difíceis; 3) definir os vários estágios que se devem atravessar na passagem de um sistema medíocre de operação para um melhor.

Segundo Taylor, quem pretende aplicar o *scientific management* deve antes de tudo padronizar todos os utensílios e todos os métodos, depois esmiuçar cada incumbência de modo a “tornar cada tarefa o mais curta e o mais simples possível”; por isso deve medir com precisão os tempos unitários requeridos por cada uma das tarefas elementares e, por fim, aplicar a cada tarefa o mais adequado sistema de remuneração disponível: diário, por empreitada, empreitada com prêmio ou empreitada com tarifa diferencial. (15)

Em todos os serviços, sejam manuais ou intelectuais, e em todas as categorias existem trabalhadores médios e trabalhadores de primeira ordem que conseguem render de duas a quatro vezes mais. Por isso cada operário deve ser encarregado da tarefa mais correta para a sua habilidade e para o seu físico; deve fornecer “a máxima quantidade de trabalho que um operário de primeira ordem da sua categoria pode executar sem dano para a sua saúde;-se não o consegue, deve ser dispensado;-se o consegue, deve ser pago 30% a 100% acima da média da sua categoria”.

Ainda assim, Taylor assinala que os seus métodos de organização, longe de rebaixar os trabalhadores ao nível de macacos, permitem sua valorização, requerendo dos chefes “imaginação construtiva” e permitindo a todos os outros a progressiva libertação da fadiga física e da repetitividade.(16)

HENRY FORD. Dediquei tanto espaço a Taylor porque foi a máxima testemunha protagonista da organização industrial. A terceira testemunha a favor é o não menos célebre Henry Ford (1863-1947).

Taylor era um consultor: para realizar suas idéias, por serem complicadas, tinha que passar pelo gargalo constituído pela vontade dos empresários que o consultavam. Por sua natureza teórica e de projetista, dava mais importância à perfeição do que à praticidade, à “racionalidade absoluta” do que à “racionalidade relativa”, diria o prêmio Nobel Herbert Simon.

Outro engenheiro, Henry Ford, pensou em aplicar seriamente a teoria na prática em um outro contexto (Detroit) e em outro setor (a indústria automobilística, já eletrificada). Até aquele momento, a produção em grande série tinha interessado apenas a fábricas de parafusos, painéis, trilhos e coisas do gênero. Com Ford, a racionalização e a maximização conquistarão a indústria do automóvel, isto é, da máquina por excelência, aquela que mais do que todas marcará o século XX.

Ford construiu o seu primeiro veículo em 1893, isto é, no mesmo ano em que Taylor leu na reunião da Asme – a associação dos engenheiros americanos – o seu relatório *Notes on Belting*: Dez anos depois, no mesmo ano de 1903 em que Taylor comunicou o seu “manifesto” do *scientific management* à reunião de Saratoga, Ford fundava a Ford Motor Company, onde, com 311 empregados, construiu o primeiro veículo “Modelo A”. Em 1908 colocava em produção aquele que depois seria o carro do século, o “Modelo T”. No ano seguinte, “1909, anunciei certa manhã, sem qualquer aviso prévio, que daquele momento em diante construiríamos apenas um modelo e que esse modelo seria o ‘T’, com chassi exatamente idêntico em todos os veículos, e acrescentei: cada cliente poderá comprar o carro na cor que preferir, desde que seja preto”.(17) Naquela época, Taylor dedicava-se basicamente à jardinagem.

Em 1913, isto é, dois anos antes da morte de Taylor, Ford inaugurou a primeira linha de montagem, expressão e síntese máximas do taylor-fordismo.

A idéia de Ford é criar um veículo para o grande público, destinado tanto a um único usuário como à família inteira, construído com materiais de qualidade e posto à venda a preços tais que “nenhum homem com um bom ordenado não seja capaz de possuir um e de gozar com a família as benesses de algumas horas de prazer nos grandes espaços abertos por Deus”.

Ao contrário de Taylor, Ford usa uma linguagem em que convivem o empresário, o ideólogo, o patriota, o profeta. Na prática, porém, o empresário vence sempre todos os outros. O fato é que o “Modelo T”, rigorosamente vestido de preto, foi posto à venda por menos de mil dólares, enquanto um Mercedes, que o comprador podia escolher na cor do seu gosto, custava 18 mil dólares.

Ford repete muitas vezes que a empresa é uma obra coletiva, como uma catedral, e que nenhum empresário tem o direito de considerá-la resultado pessoal seu. Como era a fábrica de Henry Ford antes de 1913? Era um grupo restrito de operários altamente especializados, que construíam carros utilitários, executavam trabalho

experimental, realizavam trabalhos mecânicos de alta qualidade, desenvolviam estudos de modelismo. Abaixo e em torno desses especialistas – “os melhores do mundo”, dizia Ford com orgulho – trabalhava um imenso aglomerado de serventes imigrantes, encarregados de tarefas de valor ínfimo, que requeriam poucos dias ou – às vezes – poucas horas para serem executadas. Esses trabalhadores passavam a maior parte do tempo dando voltas no barracão em busca dos componentes e peças para montar um veículo (o “Modelo T” compunha-se de cinco mil peças) e cada um gritava na sua língua. Em suma, era uma Babel de raças, tarefas e idiomas.

A linha de montagem evita que o trabalhador se desloque ou se movimente para pegar um componente, porque leva as peças ao lugar preciso onde ele deve utilizá-las. Desse modo, grande parte do tempo antes perdido pelos operários é incorporado na linha de montagem. O trabalho se parceliza posteriormente e perde qualidade; a produtividade cresce visivelmente. Onde enlouquecia a desordem das coisas, o perambular e o vozerio dos homens, agora reinam, soberanos, a precisão dos gestos, o silêncio das pessoas, a força da máquina. “Em outubro de 1913 gastavam-se nove horas e 54 minutos de trabalho para montar um motor; seis meses depois, com o método de montagem de linha móvel, esse tempo foi reduzido a cinco horas e 56 minutos.” Em poucos anos a linha de montagem – posta no ponto, finalmente – conseguiu quadruplicar o rendimento de cada operário. Com o mesmo orgulho com que recorda esse sucesso, Ford observa: “O resultado claro da aplicação desses princípios é a redução para o operário da necessidade de pensar e a redução ao mínimo dos seus movimentos. Sempre que possível, o operário faz apenas uma coisa, com um só movimento.”

O fato de na linha de montagem o operário ser privado da necessidade de pensar não preocupa absolutamente Ford, que do sucesso como empresário extrai a autoridade de sentenciar também como psicólogo: “O trabalho repetitivo, o fazer contínuo, sempre do mesmo modo, de uma única coisa, é uma perspectiva terrível para certo tipo de mentalidade. E terrível também para mim. Eu não conseguiria nunca fazer a mesma coisa todos os dias; mas para outro tipo de pessoa, diria talvez que para a maioria das pessoas, as operações repetitivas não são motivo de terror. Na realidade, para alguns tipos de mentalidade, pensar é verdadeiramente um castigo. Para essa gente, o trabalho ideal é aquele em que o instinto criativo não se deve exprimir. Os trabalhos em que é preciso colocar cérebro e músculos têm poucos apreciadores... O operário médio – e não me agrada ter que dizê-lo – deseja um trabalho em que não precise dispor de muita energia física e sobretudo um trabalho em que não precise pensar.”

Mas a organização taylor fordista não só permite empregar operários sem fazê-los pensar, não só permite separar seu corpo da mente e usar de maneira esquizofrênica somente seu *hardware* (por assim dizer): em muitos casos, para Ford, não é necessário nem o corpo inteiro dos operários, bastam simples músculos humanos

para movimentar os compartimentos de sua linha de montagem. Em 1914 ele encomendou uma pesquisa que revelou que na sua fábrica os trabalhadores podiam ser agrupados em 7.882 tarefas diferentes. Menos da metade dessas tarefas requeria executores de condição física perfeita ou normal, enquanto 4.034 delas não requeriam uma plena capacidade física. Das tarefas de precisão, 670 podiam ser executadas por pessoas privadas de ambas as pernas; 2.637 podiam ser feitas por pessoas de uma perna só; duas podiam ser executadas por pessoas privadas de ambos os braços; 715, por pessoas de um braço só; dez, por cegos.

Em compensação, desde 1914 Ford estabeleceu o mínimo salarial de cinco dólares por dia (o mais alto do setor) e a jornada de trabalho de oito horas (a mais curta do setor). Em 1921, seis anos depois da morte de Taylor, saía da linha de montagem da Ford o veículo que completava cinco milhões de unidades produzidas; o americano médio podia comprá-lo por menos de 600 dólares.

Três testemunhas contra: Owen, Tocqueville e Marx

ROBERT OWEN. A primeira das testemunhas contra a organização industrial do trabalho é também um dos grandes pais do socialismo utópico e que no início do século XIX fundou duas famosas cooperativas, uma na Escócia (New Lanark) e uma na América (New Harmony).

Os perigos da industrialização – físicos, econômicos, culturais, políticos – começavam a revelar-se à medida que a indústria se difundia. Quarenta anos depois da publicação da *Investigação de Smith*, Robert Owen (“rapaz de loja e empresário, reformador industrial e pedagogo, socialista e pioneiro do sistema das cooperativas, dirigente sindical e leigo, fundador de comunidades ideais e prático homem de negócios”, como o definiu G.D.H. Cole) publicou, por sua vez, algumas *Observações sobre os efeitos do sistema industrial* (18), em que pedia uma lei para pôr fim à exploração dos adultos e das crianças e também a todas as consequências nefastas da desesperada aplicação do princípio regulador da atividade industrial e comercial: “o do ganho pecuniário imediato acima de qualquer outra coisa”.

A lógica do capitalismo, segundo Owen, tinha lançado os trabalhadores em condições materiais e espirituais verdadeiramente piores do que as pré-industriais. “A difusão geral das indústrias em um país produz um novo caráter nos habitantes; e porque se forma na base de um princípio absolutamente desfavorável à felicidade individual e geral, esse caráter produzirá os males mais deploráveis e permanentes, a menos que se tenha uma intervenção legislativa para contrastar essa tendência.”

A corrida à riqueza e o amor pelo luxo “levam fatalmente quem é atingido a sacrificar os melhores sentimentos da natureza humana a esse amor pela acumulação”.

Para ter sucesso nessa corrida, os concorrentes em disputa “levaram as classes inferiores, de cujo trabalho deriva hoje essa riqueza, a um nível de verdadeira opressão... Por conseguinte, eles se encontram atualmente numa situação de degradação e miséria muito maior do que aquela em que se encontravam antes da introdução dessas indústrias, de cujo sucesso depende hoje a sua mera subsistência.”(19)

ALEXIS DE TOCQUEVILLE. Owen escreveu essas observações em 1815. Algum tempo depois, em 1830, um jovem magistrado francês de 25 anos zarpa para os Estados Unidos, onde ficará dez meses, trazendo de lá uma das mais extraordinárias reportagens sociopolíticas que já foram escritas. Publicada em duas etapas 1835 e 1840, *De la Démocratie en Amérique* revela a rachadura numa sociedade já industrial, tal como se mostra ao olhar aguçadíssimo de Tocqueville,(20) segunda testemunha aqui convocada contra a organização industrial do trabalho.

Depois de ter mostrado como a democracia favorece o desenvolvimento da indústria e a proliferação dos industriais, Tocqueville explica porque, no seu entender, a indústria pode por sua vez conduzir à desigualdade: “Não vejo nada de mais preocupante, sob o prisma político, do que esses novos sistemas industriais. Quando um operário se dedica contínua e unicamente à fabricação de um só objeto, acaba por executar esse trabalho com destreza singular, mas perde ao mesmo tempo a faculdade geral de aplicar o espírito no trabalho. Fica cada dia mais hábil e menos laborioso; pode-se dizer que, nele, o homem se degrada à medida que o operário se aperfeiçoa.

“O que se poderá esperar de um homem que empenhou vinte anos da sua vida fazendo cabeças de alfinetes? E para que poderia ele aplicar a poderosa inteligência humana que tantas vezes revolucionou o mundo senão para buscar um meio melhor de fazer cabeças de alfinete? [...] Ele não pertence mais a si mesmo, mas à profissão que escolheu. Em vão, as leis e costumes procuraram destruir em volta dele todas as barreiras e abrir-lhe de todas as partes mil estradas em direção à fortuna: uma teoria industrial mais forte do que as leis e os costumes atou-o a uma tarefa – e freqüentemente a um lugar – que ele não pode deixar. Ele fixou na sociedade um determinado lugar do qual não pode sair, que o deixou imóvel em meio ao movimento universal.”

O resultado dessa longa privação – que pouco depois Marx chamará de alienação – é uma progressiva distinção entre empresário e trabalhador: “Enquanto o operário é obrigado cada vez mais a limitar-se ao estudo de um só detalhe, o patrão alarga a cada dia o seu olhar sobre um complexo mais amplo; o seu espírito se estende, enquanto o do outro se restringe. Logo, ao operário bastará apenas a força física, sem inteligência, enquanto o patrão terá necessidade da ciência e quase do gênio para conseguir. Um se assemelha cada vez mais ao administrador de um vasto império, o outro a um bruto... Um está em dependência contínua, estreita e necessária do outro e parece que nasceu para obedecer, como o outro para comandar. O que é isso senão aristocracia?... Se a desigualdade permanente das condições e a aristocracia devessem penetrar de novo no mundo, pode-se prever que entrariam por essa porta.”(21)

KARL MARX. Poucos anos depois, nos *Manuscritos econômico-filosóficos de 1844*, Karl Marx, o terceiro e mais implacável acusador da organização industrial de tipo capitalista, fornecerá uma primeira análise científica da exploração embutida no trabalho assalariado sob forma de alienação objetiva e subjetiva.(22)

Alguns anos depois (1848), no mesmo *Manifesto*, junto com Engels, descreverá os efeitos devastadores da organização industrial sobre o trabalhador assalariado.

Para Marx, parece imediatamente claro que a revolução industrial, bem mais veloz do que a rural, desencadeará uma transformação total, nunca antes vista: “Durante o seu domínio de classe apenas secular, a burguesia criou forças produtivas em massa muito maiores e mais colossais do que se as tivessem feito as últimas três gerações juntas. A subjugação das forças naturais, as máquinas, a aplicação da química à indústria e à agricultura, a navegação a vapor, as ferrovias, os telégrafos elétricos, o desbravamento de continentes inteiros, a navegabilidade dos rios, populações inteiras surgidas do solo quase por encanto – qual dos séculos antecedentes imaginava que no seio do trabalho social estivessem adormecidas tais forças produtivas?”(23)

Essa nova revolução celebra a sua vitória na pele dos trabalhadores reduzidos a mercadorias: “Esses operários, que são obrigados a vender-se por minuto, são uma mercadoria como qualquer outro artigo comercial. [...] Com a difusão do uso das máquinas e a divisão do trabalho, o trabalho proletário perdeu todo o caráter independente e com isso todo o atrativo para o operário, que passa a ser um simples acessório da máquina e ao qual se pede apenas uma operação manual simplíssima, extremamente monótona e facilíma de aprender. [...] Operários concentrados em massa nas fábricas são organizados militarmente e dispostos como meros soldados da indústria, sob a vigilância de toda uma hierarquia de suboficiais e oficiais.”

A perpétua transformação gerada pela indústria e a insegurança em que ela lança o proletariado desdobram-se do nível estrutural ao cultural. Ainda no *Manifesto* lê-se: “O contínuo revolucionamento da produção, o ininterrupto sacudir de todas as situações sociais, a incerteza e o movimento eternos põem em destaque a época dos burgueses sobre todas as precedentes. Dissolvem-se todos os relacionamentos estáveis e enrijecidos, com a sua série de idéias e de conceitos antigos e venerandos, e todas as idéias e os conceitos novos envelhecem antes de poderem fixar se.”

O domínio da burguesia sobre o proletariado realiza-se no íntimo de cada lavrador pela alienação e a nível planetário pela globalização, seja material ou intelectualmente. “Com a exploração do mercado mundial, a burguesia deu um cunho cosmopolita à produção e ao consumo de todos os países. Puxou de sob os pés da indústria o seu terreno nacional, com grande pesar dos reacionários. As antiquíssimas indústrias nacionais foram destruídas e ainda hoje são destruídas, todos os dias.

“Foram suplantadas por indústrias novas, cuja introdução passa a ser questão de vida ou morte para todas as nações civilizadas, por indústrias que não trabalham mais apenas matérias-primas do lugar, mas das zonas mais remotas e cujos produtos não são consumidos apenas no próprio país mas em todas as partes do mundo. As velhas necessidades, satisfeitas com os produtos do país, sucedem novas necessidades que, para serem satisfeitas, exigem produtos de países e climas mais distantes. A antiga auto-suficiência e ao antigo isolamento locais e nacionais segue-se uma troca universal, uma interdependência universal das nações.

“E assim como acontece para a produção material, também acontece para a intelectual. Os produtos intelectuais de cada nação assumem o caráter de bens comuns. A unilateralidade e a limitação nacional ficam cada vez mais impossíveis e das muitas literaturas nacionais e locais forma-se uma literatura mundial.”

Como se vê, a “aldeia global” de McLuhan e a globalização das multinacionais de hoje se manifestam a Marx com um século e meio de antecedência, entre as fumaças das chaminés de Londres e de Manchester, e lhe aparecem como o corolário da potência industrial, como projeção de uma tendência histórica, agora vigente, destinada a esmagar inexoravelmente os trabalhadores, a não ser que eles conseguissem bloquear a revolução burguesa com uma contra revolução proletária.

O trabalho, que deveria ser a mais alta expressão do homem, porque o resgata da barbárie, submetendo a natureza à cultura, criando riqueza e progresso – essa imensa força criadora à disposição da humanidade, reduzida a mercadoria da indústria capitalista – faz regredir cada trabalhador ao nível de escravo e faz regredir o proletariado inteiro ao nível de classe subalterna. O remédio está, portanto, na eliminação da divisão entre produtores e proprietários dos meios de produção. Só

quando os trabalhadores se tiverem apropriado das fábricas terminará a sua transformação em mercadoria.

Para que isso aconteça, é preciso que os proletários se reconheçam como portadores de interesses comuns, unam-se a nível mundial, organizem-se em classe antagonista e cumpram a sua revolução proletária, fundando uma nova sociedade finalmente sem classes e sem Estado.

Capítulo dez

SOB O SIGNO DA RUPTURA

Orientação para o produto

O sucesso comercial da empresa industrial organizada segundo o taylor-fordismo baseou-se numa relação assimétrica, equilibrando-se entre oferta e procura. Até a grande crise de 1929 nos Estados Unidos, Inglaterra, França e Alemanha, enquanto a procura dos bens materiais por parte da burguesia emergente crescia velozmente, a oferta desses bens pela indústria crescia também, porém mais lentamente.

Isso permitia à grande empresa manufatora – artífice e símbolo da sociedade industrial – ser *product oriented*, isto é, pensar o produto prescindindo das necessidades específicas dos potenciais compradores que porventura existissem. Se, hoje, uma moderna empresa automobilística procurasse impor somente automóveis pretos – como fez a Ford – estaria entregando clientes de mão beijada aos concorrentes menos austeros.

A intensa procura adequava-se com perfeição a uma oferta que, para remunerar o capital investido, impunha produtos e preços que correspondiam antes de mais nada às exigências do empresário. O qual, além de ter bom controle externo em função desse domínio da empresa sobre o mercado, tinha também o controle interno em função do domínio igualmente exercido pela direção da empresa sobre os trabalhadores. Por isso Taylor e Ford puderam ignorar os sindicatos.

A composição da força de trabalho nas fábricas inglesas descritas por Marx era de quatro funcionários para cada grupo de cem operários. Essa proporção nas fábricas americanas reorganizadas mais tarde por Taylor será de 15 funcionários para cem operários. Em ambos os casos, predomina de longa data nas empresas uma mão-de-obra desqualificada, semi analfabeta, composta de imigrantes, que nem fala a mesma língua do patrão ou do chefe de seção, uma mão-de-obra paupérrima, recém saída do campo, psicológica e socialmente estranha ao mundo industrial. Sobre essa força de trabalho, ainda pouco organizada sindicalmente, a exagerada superioridade cultural dos empresários e dos especialistas em organização se desdobrava ainda na tríplice vantagem de decidir sobre os produtos, escolher os processos e exercer o controle.

Tudo autocraticamente, com pouquíssima interferência da parte dos sindicatos, ainda muito frágeis.

A esmagadora centralidade da empresa face à sociedade corresponde a esmagadora centralidade do empresário face aos trabalhadores, a imensa maioria dos quais executa tarefas elementares e repetitivas que não exigem inventividade nem inteligência, apenas uma execução pontual. Toda a organização da força de trabalho – da seleção ao treinamento, da remuneração à carreira – tem por fim a criação de uma massa dócil e homogênea de trabalhadores capazes de servir a cada linha de montagem e à grande e completa linha de montagem que era a fábrica taylorizada. “Se a alguém não agrada trabalhar do nosso modo, sempre pode ir embora”, diz Ford, sem meias palavras.

Os valores industriais

O esquema, portanto, é o seguinte: a indústria fabrica produtos, serviços e valores para depois impô-los à sociedade que, por isso mesmo, se chamará “industrial”.

Os valores descendem diretamente do Iluminismo francês e do pragmatismo anglo-saxão. Por reação ao fatalismo, ao beatismo, à atomização social com que os indivíduos afrontaram durante séculos os problemas da própria existência, desloca-se o acento para o racismo, o racionalismo, o coletivo, o espírito empreendedor. Organizando-se com os seus semelhantes, o homem deve realizar a si mesmo e abrir caminho para cumprir até o próprio resgate desta terra, celebrando o triunfo da cultura sobre a natureza.

Diminuídos nas organizações produtivas, esses valores se concretizam nas práticas já descritas muito bem por Toffler no seu belo livro intitulado *A terceira onda*.⁽²⁴⁾ O primeiro princípio é a padronização dos produtos, dos processos, dos sistemas de distribuição, dos preços e dos gostos. O segundo princípio é a *parcelização* das tarefas, até a transformação dos operadores em autômatos afeitos à linha de montagem nas fábricas e à cadeia de procedimentos nas burocracias. O terceiro princípio é a economia de escala, para a qual um número crescente de operários é amontoado em oficinas cada vez maiores, um número crescente de doentes, de estudantes, de cidadãos é amontoado em hospitais, escolas e cidades cada vez mais agigantadas. O quarto princípio é a *sincronização* dos tempos de vida e de trabalho, pelos quais massas incontáveis de trabalhadores devem chegar pontualmente ao trabalho, operar de modo perfeitamente predefinido e sincronizado, dividir as 24 horas do dia em oito para o trabalho, oito para o sono e oito para a vida privada, sair de férias anualmente e voltar todos juntos no mesmo dia. O quinto princípio é a

centralização das informações e dos poderes no topo das empresas e a repartição das responsabilidades e gratificações segundo uma rígida ordem hierárquica que dá à organização a forma de uma pirâmide. O sexto princípio é a maximização da eficiência e da produtividade, entendidas como relação sempre mais desejável entre a quantidade de bens produzidos e a quantidade de tempo empregado para produzi-los.

E esse o modelo de organização que o Ocidente aprova ao longo de todo o século XIX, com tentativas cada vez mais sofisticadas até de elaborar um campo científico totalmente novo – exatamente o das ciências organizacionais – com os seus paradigmas, cultores, manuais e campos específicos. É esse o modelo de organização que, atingindo o auge na segunda década do século XX, a partir da Primeira Guerra Mundial e depois da crise de 1929 entrará em uma fase de crescente inadequação, até revelar atualmente uma obsolescência e impotência irreversíveis.

A barba e os sapatos

Em três saltos sucessivos – em meados do século XVIII, em fins do século XIX e nos anos 30, com as chamadas primeira, segunda e terceira revoluções industriais – a Europa e os Estados Unidos conseguiram alcançar um progresso e um bem-estar até então desconhecidos da humanidade. Prometeu, finalmente livre, solta toda a sua potência represada.

Nos setores em que a tecnologia e a organização deram passos à frente a produtividade aumentou de forma desmedida. Landes observa que para barbear-se um homem precisa hoje de mais ou menos o mesmo tempo que era necessário no século XVIII; entretanto, nos meios de transporte e na fiação, a produtividade aumentou de um para mil; na tecelagem, na fundição do ferro, na indústria de calçados, aumentou de várias centenas para um.

Os métodos industriais têm permitido produzir objetos que o artesanato nunca teria construído em tão grande quantidade e de modo tão perfeito: basta pensar na finura e regularidade dos tecidos, na perfeita lisura e no polimento das chapas de aço ou na dimensão dos vidros, que permitiram o surgimento das lojas modernas, com suas vitrines tentadoras. Enfim, a frenética liberdade de imaginação, estimulada pela concorrência do livre mercado e pelo delírio da onipotente expansão capitalista, inventou próteses e divertimentos mecânicos inconcebíveis para uma sociedade pré-industrial: do cinema ao automóvel, do avião à geladeira, da televisão ao reator nuclear.

Se a tudo isso se junta o tráfico mundial já indicado por Marx, o intercâmbio de homens e bens, o urbanismo, a queda da taxa de mortalidade, o incremento da escolarização, a eficiência da burocracia, a difusão de estruturas e culturas novas e em contínua renovação – isto é, esse conjunto de fenômenos abrangidos pelo termo *modernização* então nos damos conta de como a revolução industrial “modificou o modo de vida do homem mais do que qualquer outra coisa desde a descoberta do fogo: em termos materiais, o inglês de 1750 estava mais próximo de César do que dos próprios netos”.(25)

As dimensões tecnológica, política, econômica e cultural dessa revolução são importantíssimas mas para nós, aqui, interessa isolar a dimensão organizacional. Com o advento da indústria, de fato, o trabalho – que durante séculos foi executado mais ou menos do mesmo modo, com os mesmos custos de uma brutal fadiga e os mesmos resultados – é organizado em bases realmente novas, até atingir vertiginosos níveis de produtividade, e a organização do trabalho se transforma numa ciência autônoma: talvez a mais preciosa das ciências, se pensarmos que graças a ela foi possível melhorar o rendimento de outros trabalhos técnico científicos, até do trabalho artístico.

Logo, a experimentação científica suplanta o uso do bom senso; a espera passiva e fatalista dos eventos é substituída pela programação; decisões baseadas na intuição e na experiência anterior são melhoradas com as técnicas de simulação do futuro; as estratégias orientadas para o produto são integradas àquelas orientadas para o mercado; a liderança, de carismática e autoritária, transforma-se em científica e participativa; dezenas de outras disciplinas – da medicina à psicologia, da pesquisa operacional à sociologia – são chamadas como suporte da ciência organizacional, que se enriquece de estudos, pesquisas, análises, estatísticas, cultores e escolas.

Hoje, essa disciplina está consolidada e a organização de uma repartição pública, de um aeroporto, de um hospital, de um festival, de uma operação de socorro, de um campeonato mundial, de um exército, de uma emissora de televisão, de uma igreja, de uma estância turística é dessa forma devedora da indústria que, no seu cadinho de experiências e inovações espasmódicas, conduzidas a qualquer preço(26) sob o estímulo implacável da concorrência, conseguiu destilar regras e técnicas já universalmente aplicadas até com excessiva desenvoltura.

Metrópoles: chaminés e automóveis

Até o advento da era industrial a população do planeta não havia atingido um bilhão e nenhuma cidade – excetuando Roma imperial – chegou jamais a ter um milhão de habitantes. “Os números”, escreveu Lê Corbusier, “demonstram que a grande cidade

é um fenômeno recente. Em pouco mais de cem anos, de 1780 a 1910, Paris passou de 600 mil a três milhões de habitantes; Londres, de 800 mil a sete milhões; Berlim, de 180 mil a 3,5 milhões; Nova York, de 60 mil a 5,5 milhões. Essas cidades mantêm até hoje as estruturas antigas, os antigos traçados, que remontam a uma época anterior ao vertiginoso aumento da população e do tráfego.”

Portanto, o problema estrutural das cidades industriais é constituído da relação cada vez mais desequilibrada entre o conteúdo (população urbana que cresce rapidamente e que executa funções inteiramente novas, exercitando atividades que requerem deslocamentos cada vez mais freqüentes) e os recipientes (centros populacionais de pequenas dimensões, construídos em função de atividades e veículos arcaicos).

Os antigos muros permanecem de pé em defesa da cidade até quando for útil separar claramente quem está dentro e quem está fora. Segundo Jacques Lê Goff, as principais causas da sua progressiva demolição “parecem ser *econômicas* e *demográficas*. Para as cidades industriais, para as cidades de *boom* demográfico, os muros muitas vezes se transformavam em velhos trambolhos. Pior ainda, constituíam um obstáculo intransponível para a circulação. O grande inimigo dos muros foi o automóvel, mas também o ônibus e o bonde. [...] A demolição dos muros coloca-se no centro das metamorfoses, materiais e simbólicas, da cidade moderna e contemporânea.”(27)

Mas quanto mais as cidades se abrirem, derrubando os cinturões fortificados, tanto mais cada indústria se transformará num castelo impenetrável, defendido por exércitos de porteiros, estafetas, guardas e sistemas automáticos de controle que barram a entrada a “pessoas estranhas ao serviço”. E como os muros urbanos resistiram longamente ao irromper das novas exigências industriais (tanto que alguns permanecem intactos), assim os baluartes erguidos em volta das indústrias e escritórios teimosamente resistirão ao irromper das novas exigências pós-industriais, se bem que violados pelo vaivém das informações – nova matéria-prima da organização – que, cada vez mais intensas e incessantes, atravessam impunemente muros e portarias através do telefone, do fax e do correio eletrônico.

Como veremos, essa claustromania organizacional exerce, ainda hoje, uma mortífera influência para reduzir a desestruturação espaço tempo das empresas, a adoção do *teletrabalho*, o novo planejamento do espaço urbano.

Mas voltemos à cidade industrial. Nos poucos decênios de transição da agricultura à indústria, passou-se de um claro predomínio dos camponeses espalhados pelos campos para uma concentração de operários e empregados nas cidades. O urbanismo imperfeito da industrialização tomou diversas trajetórias: do campo às aldeias, das aldeias pequenas às maiores, das grandes aldeias às cidades, das cidades interioranas às litorâneas, dos centros montanhosos aos vales. Os portos continuaram como pólos

de atração, no que também se transformaram as estações ferroviárias e os aeroportos enfim, todos os pontos que permitem partir ou chegar.

A possibilidade de encontrar trabalho nas grandes manufaturas foi uma das principais forças de atração exercidas pela cidade moderna. A ela juntam-se o desenvolvimento dos meios de transporte coletivo, a presença de serviços e especializações profissionais de que se pode sempre ter necessidade (médicos, advogados etc.), as escolas de toda ordem e grau, as oportunidades de divertimento, a multiplicação dos eventos atrativos (festivais, festas religiosas e civis, feiras), a oportuna e rápida circulação de idéias, a veloz difusão das modas e novidades, o anonimato, a cultura que a cidade ostenta. A sua força de atração é aumentada pelo esforço publicitário que todo centro faz para divulgar a sua imagem positiva e atrair operadores econômicos, mão de obra, turistas, consumidores de diversões.

Na cidade estão concentradas as indústrias manufadoras, os serviços para o trabalho, a saúde, a família, o lazer. Para a cidade afluem os lavradores e os produtores do campo; da cidade partem para a província os produtos das grandes indústrias; na cidade existem os grandes magazines, os edifícios do poder e da informação. E aqui que pulsa a vida dinâmica da modernidade, é aqui que as pessoas se podem entregar ao consumismo e colher as novidades da criatividade tecnológica e artística.

Em 1924, Le Corbusier escreveu enfaticamente: “Das grandes cidades, células e fornalhas do mundo vêm a paz e a guerra, a riqueza e a miséria, a glória, o triunfo do espírito e da beleza. A grande cidade reflete a potência do homem. [...] A grande cidade dita leis, na paz e na guerra, em matéria de trabalho. As grandes cidades são as fábricas ideais onde se elabora a operação do mundo inteiro. As soluções encontradas nas grandes cidades difundem-se pelas províncias: modas, estilos, técnicas, movimentos de idéias.”(28)

Para fora dilata-se a cidade industrial – que vive de interações permanentes com outras cidades – segundo as suas possibilidades topográficas e a sua capacidade empresarial, transformando se logo em metrópole, em região metropolitana, em megalópole, como a planície padana na Itália ou a Nova jersey americana.

Dentro, a racionalização dos processos e dos fluxos, a funcionalidade dos objetos, dos locais de trabalho e de vida transformase na grande preocupação dos desenhistas, dos engenheiros, dos arquitetos e urbanistas, que se esforçam em favorecer a cisão entre trabalho e vida, separando o mais possível as zonas industriais dos bairros dormitórios e os bairros dormitórios dos centros burocráticos e comerciais. Para atingir esses vários locais destinados a atividades tão diferentes, entre as quais o trabalhador é obrigado a dividir o seu dia, constroem-se estradas, auto-estradas, metropolitanos, perimetrais ou marginais.

Para um homem ativo, a mobilidade significa valor. E cada vez mais raro alguém nascer e morrer no mesmo lugar. Ao longo da vida, um americano muda de casa em média vinte vezes; um europeu, dez.

No início do século os habitantes dos centros urbanos eram 224 milhões (cerca de 14% de toda a população mundial); no fim do século, já ultrapassaram o total de habitantes do campo. Nesse período o número de cidades com população acima de um milhão passou de 16 para 400, vinte delas com mais de dez milhões de habitantes.

O crescimento das dimensões urbanas não conheceu um melhoramento na qualidade de vida dos cidadãos: poluição química e fotoquímica, obstrução da circulação, barulho, falta d'água e de higiene concorrem para estressar tanto os habitantes quanto a terra. Calcula-se que, no mundo, 280 milhões de habitantes das cidades não disponham de água potável e que, para resolver os problemas ecológicos de uma cidade como Los Angeles é necessário o suporte de uma área trezentas vezes maior do que a própria cidade.

Por volta da metade do século XVI, parece que em Paris circulavam apenas dois veículos: o da rainha e o da princesa Diana de Poitiers; em 1924, Le Corbusier nos descreve uma Paris já ameaçada por milhares de automóveis. Nos Estados Unidos entraram em circulação 800 mil veículos em 1912 e 10.505.660 em 1921. Enquanto o maquinismo apossava, a cidade permanecia pré-industrial, não se adequava, não evoluía o bastante, não favorecia a industrialização, não conseguia impor a si mesma uma nova ordem.

Já nos anos 20 começa-se a observar a crise da organização urbana: em Paris, como em Londres e Nova York. Também em torno dessas metrópoles são construídas belas cidades satélites; periferias ordenadas, mas o centro – que deveria ser também o cérebro e o coração – permanece obstruído. O homem, um dos animais mais lentos da criação, que sempre sonhou com a conquista da velocidade – o que em parte conseguiu com a invenção do automóvel e do avião – é no entanto devolvido à lentidão por causa da gestão irracional dos meios e do espaço.

Enquanto Taylor, Ford e Krupp almejavam uma fábrica racional, precisa e previsível como um relógio, os urbanistas (Le Corbusier à frente) sonhavam com uma cidade em que a vida pudesse transcorrer harmoniosa, geométrica e velozmente, com uma rígida destinação das várias áreas, cada uma delas voltada para o desenvolvimento de determinadas atividades e não de outras. Mas no final do século XX os veículos circulantes no mundo atingiram os 580 milhões, concorrendo para o caos urbano, feito de obstruções que aprisionam o tráfego, de gases que intoxicam o corpo, de estresse que corrói o cérebro.

Da casa que produz à casa que consome

Na sociedade industrial, marcada pela divisão do trabalho, a casa é apenas local de consumo e de *status*. Não mais custódia de tradições, mas estacionamento de homens e de coisas transitórias, ela é pensada e realizada como artefato transitório, como um ponto funcional em relação à sede principal do trabalho, isto é, à fábrica ou ao escritório.

Não mais um lugar de nascimento e de morte, de produção e distração, de educação e isolamento, invadida por mensagens, rumores e olhares da sociedade de massa, cada vez mais privada no que diz respeito à propriedade e cada vez menos privada no tocante às funções, a casa é a encruzilhada das informações mais reservadas, o ponto de confluência das tensões acumuladas em outros lugares, o perímetro que delimita a esfera das amizades escolhidas, a área onde se tenta repousar, amar e conceber.

Não mais destinada a traduzir o individualismo e o poder do “senhor” de modo único e irrepetível, ela se limita a massificar o “cidadão” já massificado, estruturando-se em módulos copiáveis ao infinito, cheios de instrumentação tecnológica, abrigados das variações climáticas, sempre iguais a si mesmos como iguais a si mesmos são os usuários unidimensionais cuja casa é predestinada.

O industrialismo

As características essenciais do industrialismo e da sociedade industrial, já focalizadas por outros autores (Aron, Landes, Toffler, Hegedus etc.), podem ser assim sintetizadas:

- Concentração de grandes massas de trabalhadores assalariados nas fábricas e empresas financiadas e organizadas pelos empresários segundo o modo de produção industrial.
- Prevalência numérica dos ocupados no setor secundário sobre os ocupados nos setores primário e terciário.
- Predomínio da contribuição industrial à formação da renda nacional.
- Aplicação, na indústria, das descobertas científicas referentes ao processo produtivo.

- Progressiva racionalização e atualização científica da organização do trabalho.
- Divisão social do trabalho e sua parcelização técnica cada vez mais capilar e programada.
- Separação entre local de vida e local de trabalho, entre sistema familiar e sistema profissional, com progressiva substituição da família nuclear pela família ampliada.
- Progressiva urbanização e escolarização das massas.
- Convivência conflitante, nas fábricas e na sociedade, de duas partes sociais – empregadores e empregados – distintas, reconhecíveis e contrapostas.
- Formação de uma classe média cada vez mais consistente, redução das desigualdades sociais e difusão da democracia parlamentar.
- Reestruturação dos espaços em função da fabricação e consumo dos produtos industriais.
- Maior mobilidade geográfica e social.
- Produção em massa e difusão do consumismo.
- Fé num progresso irreversível e num crescente bem-estar.
- Difusão da idéia de que o homem, em conflito com a natureza, deve conhecê-la e dominá-la.
- Sincronização do homem com os tempos incorporados às máquinas, não mais com os tempos e ritmos da natureza.
- Predomínio dos critérios de produtividade e eficiência, entendidos como único procedimento para otimizar os recursos e os fatores de produção.
- Convicção de que, para atingir os objetivos práticos por meio da organização, existe *one best way*, isto é, uma única via melhor que qualquer outra, a ser descoberta, preparada e percorrida.
- Possibilidade de recondução de cada produto industrial ao seu lugar (a fábrica) e tempo (padrão) precisos de produção.
- Possibilidade de reconhecimento de uma dimensão nacional dos vários sistemas industriais.
- Existência de uma rígida hierarquia entre as várias regiões, estabilidade com base no produto nacional bruto, na posse das matérias-primas e dos meios de produção.

Mudanças radicais no trabalho e na vida

Em síntese, a industrialização interveio lentamente em toda a milenária ordem rural e artesanal da sociedade: do trabalho à família, da fábrica à cidade. E interveio ao sinal da ruptura. Na sociedade industrial:

- O lugar de trabalho separou-se do lugar de vida extratrabalho e muitas vezes entre os dois se interpôs uma grande distância, que requer horas para ser cotidianamente coberta pelo trabalhador pendular. Assim, foram criadas as condições pelas quais milhões de trabalhadores sentiram-se estranhos, seja nos bairros em que produziam como naqueles onde se reproduziam.
- Os proprietários dos meios de produção não têm mais pontos de coincidência com os trabalhadores. Entre os dois blocos criam-se condições objetivamente conflitantes que alimentaram a solidariedade no interior de cada uma das classes e o conflito entre as duas. Resultou disso uma polarização e a contraposição frontal entre empregadores (burguesia) e empregados (proletariado).
- Os dois blocos foram separados não só pelo diverso relacionamento com os meios de produção mas também por um teor diferente de vida, por estilos diferentes de comportamento, por uma diferente cultura.
- Se na comunidade rural cada trabalhador acumulava mais papéis e podia esbarrar artesãos que trabalhavam continuamente – como cervejeiro, taberneiro, pedreiro e artífice, na sociedade industrial cada operador acabou por assumir um único papel e, dentro dela, acabou por especializar-se em tarefas cada vez mais específicas. O ideal, para Taylor, era que cada trabalhador desenvolvesse uma só operação elementar.
- Diferentemente das oficinas artesanais, pequenas por dimensão espacial e pelo número de artesãos, as fábricas ocuparam uma superfície cada vez maior e um número crescente de pessoas. Paralelamente ao processo produtivo, também o de distribuição baseou-se nos pontos de venda (supermercados, grandes magazines, hipermercados), cada vez mais imponentes, permitindo também a adoção de preço único que, por sua vez, é derivado da produção em série.
- O trabalhador e a prole que o acompanhava nas fábricas logo passaram à dependência de chefes estranhos à família, que exerceram sobre eles (frequentemente de forma brutal) o poder hierárquico e disciplinar, prescindindo das considerações de caráter afetivo e avaliando resultados em vez de intenções, como é próprio dos contextos industriais que Tönnies chama de sociedades frias e impessoais (*Gesellschaft*), por contraposição às comunidades rurais-artesanais, quentes e protetoras (*Gemeinschaft*). Também os conhecimentos do processo

produtivo como um todo foram vedados aos trabalhadores, obrigados a tarefas pobres e parcelizadas, para se concentrarem no topo da empresa.

- A ciência e a tecnologia assumiram o comando dos processos de produção, antes guiados pelo bom senso e pela experiência. O mercado, por sua vez, tornou-se cada vez mais amplo e exigente.
- A população ativa deslocou-se cada vez mais dos trabalhos agrícolas para as manufaturas. Às vésperas da revolução industrial na Inglaterra, 75% trabalhavam na agricultura, mas em meados do século XIX tinham caído para 21 % e em 1901 estavam reduzidos a apenas 9%. No mesmo período, os trabalhadores na indústria passaram de 14% para 46%.
- O progresso – lentíssimo, na sociedade rural – deu um grande salto com a industrialização, modificando rapidamente todos os parâmetros sociais. Os economistas de meados do século XVIII apoiavam seu raciocínio em estatísticas referentes aos cinquenta anos anteriores, enquanto hoje já se consideram obsoletos os dados do mês passado.
- A quantidade de população presente em determinada região depende cada vez menos da fertilidade do solo, da disponibilidade local de matérias-primas, das pragas, carências e calamidades naturais e cada vez mais das decisões de cada casal e dos governos.
- O fenômeno do urbanismo concretizou-se em uma imponente migração de massas camponesas para os centros urbanos, que exerceram uma forte atração através das indústrias – para o trabalho – e das diversões – para as horas de lazer. Em poucas décadas, as cidades ficaram milionárias e a cultura urbana diferenciou-se claramente da rural, sobre a qual acabou por prevalecer.
- A cidade “funcional” substituiu a interfuncional e interclassista. Cada bloco de funções, cada casta e classe teve o seu lugar definido: a zona industrial para produzir, o setor comercial para comprar e vender, o setor burocrático para os negócios político administrativos, o setor de diversões para o tempo livre. Cada cidadão tinha que se deslocar diariamente de uma zona à outra, segundo as funções a exercer de cada vez. Uma parte da cidade ficava vazia nos dias úteis e outra nos feriados e fins de semana. Os bairros dormitórios permaneciam vazios de dia, enquanto os industriais e administrativos ficavam vazios à noite; o metrô e os outros meios de transporte são encarregados de distribuir
- massas crescentes de uma parte a outra da cidade para fazer frente à sincronização exigida pela “linha de montagem global”, que queria todos presentes ao trabalho à mesma hora, todos em férias no mesmo dia e assim por diante. Os papéis ficaram padronizados e se especificaram, assim como os produtos, instrumentos e processos de produção, até atingir os níveis máximos de

parcelização propiciados por Taylor e a rígida progressão imposta pela linha de montagem introduzida por Ford. A linha de montagem, isto é, a mais refinada aparelhagem industrial de envolvimento e de controle, depois de ter conquistado as oficinas e depois de ter contagiado escritórios e cidades, acabou por representar a metáfora da empresa industrial e da cidade inteira.

- As atividades domésticas foram separadas rigorosamente das profissionais, a hierarquia empresarial foi reservada aos homens e as mulheres relegadas às tarefas procriativas, educativas e domésticas, tidas como secundárias, e aos níveis mais baixos da pirâmide empresarial.
- Cada indústria acabou produzindo não objetos completos, mas meras partes de objetos, adquirindo em outros lugares as patentes e matérias-primas para depois transferir os semi acabados a outras empresas para montagem.
- O mercado se ampliou progressivamente até se transformar em planetário. O produtor não conheceu mais o consumidor senão como alvo abstrato. O consumidor, por sua vez, perdeu todo contato direto com a empresa produtora dos seus objetos de consumo e dela tem recebido apenas uma imagem manipulada pela publicidade.
- Cada sistema obedeceu a uma lógica sua, tentou reduzir os outros sistemas à própria lógica e defendeu-se da irrupção de lógicas alheias. A ordem racionalista da organização produtiva pretendeu a expulsão dos sentimentos e das emoções de todos os lugares destinados ao trabalho executivo, segundo os critérios que são próprios da “sociedade” (*Gesellschaft*), contraposta à “comunidade” (*Gemeinschaft*).
- Os parâmetros de referência foram constituídos pela tecnologia automática, pelo forte predomínio do trabalho físico e executivo, por uma epistemologia voltada para a linearidade e simplicidade, por um predomínio de necessidades “fortes” e primárias comuns a grande parte dos trabalhadores e de necessidades voluptuosas massificadas por razões produtivas e em função das modas, pela dimensão predominantemente local ou nacional dos problemas e da economia, por valores puramente machistas, por uma cultura de tipo “moderno” e pela secularização.

QUARTA PARTE

TRABALHO E VIDA NA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

“A vida é aquilo que acontece enquanto pensamos em outra coisa.”

O. WILDE

“No curso de uma única geração, um sexto da humanidade passou de um estado feudal e atrasado à mais evoluída e temível das modernidades.”

W. MILLS

“Dai-nos hoje a nossa fome de cada dia.”

G.BACHELARD

Capítulo onze

PROGRESSO EM FORMA DE CRISE

As sementes de uma nova sociedade

Exatamente nos mesmos anos em que Taylor e Ford levavam ao ápice a produção industrial americana e os seus princípios de organização, na Europa germinavam as sementes de uma sociedade profundamente nova que, por comodidade, podemos chamar de “pós-industrial”. Sob esse aspecto, o Velho Mundo foi mais veloz do que o Novo Mundo, ainda que na ocasião ninguém lhe tenha feito caso e o arrasador sucesso da indústria manufatureira tenha legitimado a convicção de que a sociedade industrial não estava no seu auge mas no início.

Uma série de inovações quase concomitantes na arte e nas ciências recolocou em discussão o universo da precisão e da produção em série, sobre o qual fundava-se toda a filosofia industrial, e chamou a atenção de muitas mentes geniais para o papel nada marginal exercido pelo espírito aproximativo – o “mais ou menos”, pela emoção e pela criatividade individual e coletiva na determinação do progresso humano.

Em 1900, Freud publica *A interpretação dos sonhos*, com que se afirma a psicanálise e morrem as certezas da psicologia tradicional; em 1905, Einstein publica os primeiros trabalhos sobre a teoria da relatividade, com que a física moderna suplanta as certezas da física clássica. Em 1907, Picasso expõe *Les demoiselles d'Avignon*, com que o cubismo destrói as certezas da pintura baseada na perspectiva; em 1913, Stravinsky compõe *A sagração da primavera*, com que o politonalismo corrompe a música romântica; em 1922, Joyce publica *Ulisses*, com que se afirma a “obra aberta” como mistura de níveis cronológicos, estilísticos, léxicos e se dissipa a precisão dos tempos e dos lugares respeitada pelo romance, pelo teatro e pelo melodrama do século XIX.

Portanto, a organização das fábricas acreditava estar plantada cientificamente em princípios simples, certos, universais e absolutos, mesmo quando outras ciências se orgulhavam de conquistar a complexidade e a relatividade, aproximando-se

novamente do mais ou menos, depois de ter cultivado a precisão durante dois séculos.

Assim também, enquanto a fábrica manufatora aperfeiçoava e parcelizava a organização do trabalho produtivo, outros grupos experimentavam vias muito mais ousadas para organizar o trabalho criativo. O Instituto Pasteur de Paris, as Oficinas Vienenses, a Bauhaus de Berlim, a Stazione Zoologica de Nápoles, o Círculo Matemático de Palermo, o Círculo de Bloomsbury em Londres, o Instituto Cavendish de Cambridge, a equipe de Enrico Fermi em Roma, tudo isso são apenas as pontas de um *iceberg* muito grande que genialmente antecipava soluções organizativas que só hoje a indústria começa a alcançar.(1)

Voltaremos a isso mais adiante. Por ora recordemos que, junto com o triunfo da sociedade industrial, quase como prelúdio da sua já próxima superação, se produzem outros três fenômenos novos.

O primeiro consiste em uma progressiva tendência dos países industrializados, sobretudo os Estados Unidos e a União Soviética, de prescindir do próprio regime político. Isso foi previsto por Veblen; mais drasticamente Sombart o fixou no seu *Capitalismo moderno* (1916): “Devemos habituar-nos gradualmente ao pensamento de que a diferença entre um capitalismo estabilizado e regulado e um socialismo tecnicizado e racionalizado não é muito grande e que por isso, para o destino dos homens e da cultura, é indiferente se a economia do futuro será capitalista ou socialista. O que importa é que, em ambos os casos, o tipo de trabalho é o mesmo; em ambos os casos, a economia, no seu conjunto, se baseia no processo de *despersonalização*.”(2)

Raymond Aron, enfim, sustentou e procurou demonstrar nas suas célebres *Dezoito lições sobre a sociedade industrial* (1962) que socialismo e capitalismo são duas espécies do mesmo gênero: a sociedade industrial.(3)

O segundo fenômeno consiste no crescimento das classes médias no nível social e na afirmação daquilo que John Kenneth Galbraith definiu como “*tecnoestrutura*” no nível empresarial. As classes médias, sobre cuja importância já Smith e Tocqueville tinham insistido, intervêm para modificar profundamente a dialética bipolar e os conflitos de classe que Marx tinha profetizado como crescentes entre a burguesia e o proletariado. A *tecnoestrutura*, por sua vez, modifica a ordem tradicional da velha empresa em que duas únicas partes sociais – os capitalistas e os operários se contrapunham frontalmente. Eis como Galbraith descreveu o fenômeno no seu livro *O novo Estado industrial*, que causou uma grito no fim dos anos 60: “No passado, a direção da organização da empresa identificava-se com o empresário, isto é, com aquele que unia à propriedade ou ao controle de capital a capacidade de organizar os outros fatores produtivos e, em muitos casos, a ulterior capacidade de introduzir inovações. Em seguida à ascensão da moderna sociedade anônima, do aparecimento

da organização requerida pela tecnologia e pelos métodos planificados e também a perda do controle da empresa pelo proprietário do capital, o empresário não existe mais como pessoa única na empresa industrial madura. [...] Na direção da empresa, o empresário foi substituído por um conselho administrativo. Este [...] compreende, ainda assim, apenas uma pequena parte dos que participam das decisões do grupo, trazendo a sua contribuição de informações. Esse grupo é muito amplo: vai dos mais altos funcionários da sociedade até atingir, no limite, os dependentes dos *colarinhos brancos* ou azuis, cuja função consiste em uniformizar-se mais ou menos mecanicamente às disposições ou à rotina. Fazem parte dele todos aqueles que contribuem com conhecimentos especializados, talento ou experiência para as decisões do grupo. Este – não o conselho administrativo – é a inteligência diretora, o cérebro da empresa. Falta um nome para todos os participantes das decisões de grupo ou para a organização a que dão lugar; proponho chamar a essa organização *tecnoestrutura*.”(4)

O terceiro fenômeno, explicitamente indicado por alguns autores como fase extrema do capitalismo maduro, é constituído pela difusão do consumo de massa e da sociedade de massa.(5)

A isso, que representa uma das paisagens mais significativas na transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial, reputo como oportuno dedicar pelo menos um parágrafo à parte.

A sociedade de massa é o melhor dos mundos possíveis?

O argumento, incubado havia tempo, foi muito cortejado nos anos 60, junto com a afortunada difusão de alguns ensaios norte-americanos.(6) Entre os intelectuais, alguns se tornaram destemidos defensores da assim chamada sociedade de massas; outros a criticaram, da direita, e outros ainda, da esquerda.

Os defensores. Em que consiste, portanto, essa sociedade e quais são os seus valores? Segundo alguns sociólogos americanos (Edward Shils, por exemplo), é o tipo de sociedade que, após a Primeira Guerra Mundial, foi-se afirmando, sobretudo nos Estados Unidos, na França, na Itália setentrional, na Europa norte ocidental, no Japão e, em seguida, nalguns países da Europa central e oriental e do Terceiro Mundo.

Essa sociedade industrializada é “de massas” no sentido de que permitiu à maioria dos cidadãos incorporar-se à coisa pública e à gestão do poder em medida jamais atingida antes. Nela, o cidadão é mais solidário com a coletividade e sente mais afinidade com os seus concidadãos; a autoridade perdeu todo o caráter carismático; a tradição exerce a sua influência mediante formas mais abertas e interpretações

divergentes; cada um goza de maior dignidade; as minorias, os jovens, as mulheres adquirem maior destaque no contexto social; a civilização encontra-se realizada mais inteiramente, graças a formas de adiantado sentido igualitário moral; a cidadania efetiva abrange toda a população adulta; a tecnologia liberou o homem da fadiga física, fornecendo-lhe novos recursos “graças aos quais tornou-lhe possíveis novas experiências sensoriais, de convívio e de introspecção”; as capacidades de conhecimento, estética e moral dos indivíduos são livres para se realizar, já liberadas do jogo da tradição, da escassez e da autoridade; a participação no poder é assegurada graças à solicitação de consenso nas decisões.

Segundo Daniel Bell, outro famoso defensor da sociedade de massa, a excelência desse sistema (ou seja, em última análise, do sistema americano) é demonstrada pelo fato de que nele nunca vingaram nem fascismo nem comunismo, ao passo que floriram em plena liberdade mais de 200 mil associações voluntárias, todas elas – de cantores a *beatniks* e tecnocratas – podendo permitir-se, como se permitem, amplo anticonformismo e excentricidade. Segundo Bell, nada estaria tão longe da barbárie como os Estados Unidos, onde já se encontra a maior concentração de museus, bibliotecas e salas de concerto; onde sobretudo, não tendo existido um feudalismo, assiste-se à mudança contínua, que justifica todo um otimismo tecnocrático e meritocrático.

Os críticos da direita. Contra a sociedade de massa – defendida por Shils e Bell – revoltaram-se muitos críticos, tanto da direita como da esquerda. Os “apocalípticos aristocráticos” da direita – sobretudo Ortega y Gasset – tinham medo da massa, que pressiona para ser admitida à mesa das decisões. Para esses críticos, a sociedade de massa comportava um igualitarismo excessivo, uma disposição generalizada para aceitar formas anti-aristocráticas de governo, o predomínio das massas, a deterioração da qualidade em favor da quantidade, o advento do autoritarismo facilitado pela superorganização e a desintegração do tecido social, a impotência frente à infiltração comunista, a impossibilidade de controlar a intervenção das massas na vida política, a excessiva democracia.

Os críticos da esquerda. Da esquerda, entretanto, a fileira cerrada dos “apocalípticos democráticos” (Adorno, Horkheimer, W. Mills, Marcuse etc.) criticava na sociedade de massa uma progressiva perda de autonomia da enorme maioria das pessoas. Isso teria acontecido por causa da crescente afirmação de uma elite cada vez mais exígua mas cada vez mais dotada de meios fortíssimos e de auxílios tecnológicos que lhe teriam permitido manipular as massas e mobilizá-las até o ponto de transformar as sociedades em “guarnições estatais”.

Segundo esses críticos, a manipulação deveria estender-se progressivamente a zonas antes reservadas à privacidade do indivíduo ou do grupo; o isolamento e o caráter amorfo das relações sociais ameaçariam constantemente a liberdade individual; as comunicações entre os indivíduos seriam passadas, com frequência cada vez maior, pelo monopólio das elites; a sociedade atomizada e alienada estaria cada vez mais vulnerável a novas ideologias e formas de totalitarismo (“a sociedade do consenso é a sociedade do consenso dos gigantes e pelos gigantes”); a vontade de cada UM poderia inserir-se no circuito das idéias dominantes apenas se inserida no sistema ou limitada a solicitar lhe a força com críticas inócuas; a divergência das minorias encontraria crédito somente na medida em que não comprometesse o êxito das majorias e em que assegurasse com a sua presença uma fachada democrática para a ditadura da elite.

A consequência mais grave de tudo isso consistiria na perda da utopia e da aspiração a uma sociedade melhor, na indiferença e até na satisfação frente a cidades brutais, a economias fundadas no desperdício, a líderes incompetentes e a crescentes perigos de destruição total.

Quanto ao futuro de semelhante sociedade de massa, as previsões dos “apocalípticos democráticos” só podiam ser negras. Segundo Clark Kerr, presidente da rebelde Universidade de Berkeley, “uma benévola burocracia política e uma benévola oligarquia econômica vão se acoplar com as massas tolerantes; administradores profissionais guiarão cada manifestação da vida organizada com os métodos gerenciais da indústria, [...] a grande massa deve ser alfabetizada para poder receber as instruções, seguir as indicações e conservar a documentação”.

Uma nova visão do mundo

Nos simples atos do dia a dia, cada um de nós adota uma visão própria do mundo, em parte herdada do passado, em parte elaborada por outros, em parte construída por nossa conta. Da cultura clássica grega e romana, do cristianismo, do idealismo, do utilitarismo ou do marxismo temos compartilhado outras tantas visões de mundo, outros tantos modelos globais sobre cuja base interpretar a realidade e orientar os nossos comportamentos.

Bastaria comparar dois textos famosos e influentes – o *Manifesto do Partido Comunista*, de Marx e Engels (1848), e a *Rerum Novarum*, de Leão XIII (1891) – para entender imediatamente as profundas divergências entre os dois modelos sociais que daí resultam.

O modelo de que parte o *Manifesto* é de tipo dialético: “A história de cada sociedade que existiu até este momento é a história da luta de classes. Livres e escravos, nobres e plebeus, senhores e servos da gleba, membros das corporações e aprendizes – em suma, opressores e oprimidos – estiveram sempre em contraste recíproco e conduzindo uma luta ininterrupta, ora latente, ora aberta; luta que ora terminou com uma transformação revolucionária de toda a sociedade, ora com a ruína comum das classes em luta. [...] A sociedade burguesa moderna, saída do crepúsculo da sociedade feudal, não eliminou os antagonismos entre as classes. Apenas substituiu as antigas: novas classes, novas condições de opressão, novas formas de luta. A nossa época – a época da burguesia – distingue-se, porém, das outras, por ter simplificado os antagonismos de classe. A sociedade inteira vai-se separando cada vez mais em dois campos inimigos, em duas grandes classes diretamente opostas uma à outra: *burguesia* e *proletariado*.”

O modelo de que parte a *Rerum Novarum*, ao contrário, é do tipo associativo e organístico: “Como no corpo humano os vários membros concordam e juntos formam o temperamento harmônico que se chama simetria, assim a natureza quis que na associação civil se harmonizassem entre si aquelas duas classes e daí resultasse o equilíbrio.”

A fase que estamos atravessando atualmente é caracterizada por uma grande crise desse e de muitos outros modelos teóricos: quer dizer, difundiu-se a justificada consciência de que as visões do mundo com as quais nos orientamos no passado são insuficientes para explicar o presente e antecipar o futuro.

Os eufóricos anos 60, em que se teorizava a opulência da sociedade de massa, de fato coincidiram com o estágio conclusivo da época industrial. Nos países desenvolvidos, um número cada vez maior de pessoas entendia que se estava atravessando uma fase de passagem de um tipo de sociedade para outro. Supunha-se que essa passagem fosse indolor e que a etapa seguinte seria maior e mais rica do que a precedente. Anunciavam-se mudanças positivas ligadas à difusão da eletrônica, da informática etc., mas essas novidades não tinham chegado ainda para invadir a vida cotidiana das massas, as quais, não as tendo experimentado diretamente, esperavam dessas novidades apenas conseqüências maravilhosas. Enquanto as lutas de classe continuavam a chamar atenção para os problemas da fábrica e colocavam em jogo as relações de produção, os movimentos estudantis, ecológicos, feministas ou pacifistas deslocavam a luta da fábrica (que já tinha perdido a sua centralidade) para a sociedade e, finalmente, colhiam em todo o seu alcance o papel da produção científica.

Depois daqueles anos, colocados frente à dificuldade de perseguir um sentido de conjunto para as lutas estudantis, nos movimentos coletivos, nos focos de guerra, nas relações com o Terceiro Mundo, na crise dos partidos e aparatos estatais, no

choque de gerações, no impacto das novas tecnologias, na homologação cultural determinada pelos *mass media*, começou-se a censurar toda a usura das ideologias passadas e a necessidade de uma nova visão geral do mundo.

Nos anos 70, enquanto a eletrônica e a informática entravam de forma capilar na nossa vida cotidiana, os engenheiros e cientistas começaram a sondar um futuro novo e mais entusiasmante. Muitos filósofos e artistas, por sua vez, impuseram a questão da “crise do Ocidente”, exibindo a degradação da sociedade, dos seus governantes e até dos grupos de luta. A impressão de crise tornou-se sufocante e, com ela, cresceu a exigência de um novo modelo conceitual, uma nova visão do mundo, um novo paradigma, livres das insuficiências dos modelos consolidados.

O obscuro objeto da crise

Talvez nunca se tenha falado tanto de crise como ao se difundirem as novas tecnologias capazes de livrar o homem da fadiga física, de potencializar as suas capacidades de memória, cálculo e até inteligência, de socorrer a sua saúde física, ampliar os seus conhecimentos, descerrar novos horizontes para a biogenética, a agricultura, a medicina, os transportes, e de permitir – aqui e agora transformar muito tempo de trabalho dependente em tempo auto-administrado a ser dedicado ao crescimento intelectual de cada um e da coletividade.

É muito provável que o que estivesse em crise não fosse tanto o sistema industrial quanto as categorias sociais com que o interpretávamos. Amadurecidas na época industrial, essas categorias já não eram capazes de nos explicar o que estava acontecendo, não podiam fornecer mapas e guias para os nossos futuros percursos, deixavam-nos a descoberto diante de um futuro que percebíamos como crise do presente. Isso ressaltava o *cultural gap*, essa defasagem cultural que faz categorias mentais amadurecidas no passado e já obsoletas influenciarem ainda a nossa visão do futuro e vindo a condicioná-la.

Reações análogas, de resto, aconteceram também na passagem angustiadíssima da comunidade rural para a sociedade industrial, com uma diferença fundamental: o elemento estrutural em que se baseava a sociedade industrial – a fábrica – tinha uma lentidão de difusão intrínseca para a qual ainda hoje, dois séculos depois do seu aparecimento, restam vastas zonas do planeta ainda não atingidas pelas instalações ou sequer pelos produtos industriais.

Por mais rápido que tenham surgido os processos de industrialização, por mais traumáticos que possam ter sido os efeitos das “catedrais no deserto”, ainda assim foram transformações que exigiram décadas e tiveram que ser precedidas e acompanhadas de intervenções formativas que lhes agilizaram a absorção. Quase

sempre, pois, esses processos de industrialização comportavam um aumento de poder aquisitivo e de bem-estar material que, de algum modo, compensava e até mesmo tornava atraentes os incômodos da modernização.

No advento pós-industrial, entretanto, um dos elementos principais foi constituído pela difusão velocíssima das informações pelos *mass media* e redes eletrônicas de rádio, TV e computadores, que puseram diretamente em questão os modos de pensar, os esquemas mentais, as tradições, a cultura ideal e social de milhões e milhões de leitores, ouvintes de rádio, telespectadores e navegadores em rede.

Além disso, comparada à transição da sociedade rural para a sociedade industrial (em que a contraposição entre fábrica e campo ficou circunscrita sobretudo às áreas em vias de industrialização e aos operários de origem camponesa), na transição da sociedade industrial para a pós-industrial, por efeito dos *mass media*, foram levadas a conviver de modo turbulento tanto as sobrevivências rurais quanto as presenças industriais e as inovações pós-industriais.

A passagem de uma fase à outra, de fato, não significa substituição radical da precedente pela seguinte: significa que um elemento passa a ser central em vez de outro, que perde a hegemonia mas não a presença e influência. E como na mesma área convivem trabalhadores dos campos, trabalhadores das fábricas e trabalhadores de serviços, assim, no mesmo indivíduo, convivem modelos de vida rural, industrial e pós-industrial, determinando essa confusão que muitos chamam de “crise”.(7)

Muitos produtos, poucos produtores

Mas há mais: a perda de centralidade por parte de um setor e a redução também drástica do número daqueles a ele dedicados unem-se ao crescimento quantitativo e qualitativo da sua produção. Em 1960, os trabalhadores agrícolas dos Estados Unidos representavam 8% de toda a força de trabalho; hoje, não são nem três por cento. Nesse meio tempo a produção agrícola do país aumentou consideravelmente, a ponto de fazer o maior produtor e exportador mundial de produtos agrícolas ser também o país com mais baixo percentual de população ativa dedicada à agricultura.

Como veremos em seguida, a mesma coisa está acontecendo na indústria: à diminuição do número de pessoas a ela dedicadas se contrapõe um forte aumento da produção. A sociedade não mais industrial disporá dos produtos da indústria em quantidade muito maior do que dispunha a sociedade industrial e os produzirá sobretudo por meio de máquinas.

Além disso, na sociedade pós-industrial a nova divisão internacional de saber, poder e trabalho determina novas equações entre os diversos países, de modo que alguns

produzam as inovações e outros as experimentem. Os primeiros adquirem a consciência do próprio poder e, exercendo o, aumentam-no; os segundos observam sua condição subalterna e vêem nela motivo de desalento.

O desalento generalizado – aquele que antes chamamos de idéia de “crise” – não está livre de consequências danosas para quem o observa: quando um povo ou um grupo tem a sensação de estar em declínio acaba por acelerar o seu curso, pois perde a capacidade de projetar e produzir o próprio futuro.

Não se diz, portanto, que a sociedade pós-industrial será para todos mais rica e com melhores condições de vida do que a sociedade industrial. Antes, é forte o perigo de que alguns países, alguns grupos e alguns indivíduos consigam chegar a modelos de vida e suportes tecnológicos bem mais adiantados do que outros; que se aprofundem as diferenças entre elites hegemônicas e massas subalternas; que os ricos cedam à tentação de desencadear uma guerra contra os pobres para decretar uma forma nova de escravidão complacente.

Muitos nomes, muitos pontos de vista

Sobre o que discutiam os intelectuais no fim do século XVIII e início do século XIX? Falavam e escreviam principalmente sobre o progresso científico e técnico, sobre a relação entre monarquia e democracia, sobre as novas fábricas. Já no seu tempo, Saint-Simon constatava que, se de repente desaparecessem os cem melhores diplomatas, generais, conselheiros de Estado, aristocratas etc., a sociedade teria seguido imperturbável o seu caminho. Se entretanto fossem mortos, de um só golpe, os cem melhores empresários, engenheiros, cientistas e banqueiros, a sociedade seria abalada imediatamente. O advento da economia industrial, a dificuldade de decifrá-la, a necessidade de desenvolvê-la sem tornar cruéis as desigualdades constituíam questões cruciais.

Para Comte, maior filósofo francês do século XIX, a maior novidade consistia no abalo das ideologias, dos valores e da religião, ligado ao fim da sociedade aristocrática. O grande problema, portanto, era como elaborar valores novos e uma nova ordem social.

Para Tocqueville, que já chamamos para testemunhar contra a organização industrial, o traço essencial da nova sociedade não se constituía em fábricas, mas no fim da aristocracia e das desigualdades hereditárias, no advento da democracia e da igualdade perante a lei. A classe em crescimento era a correspondente à faixa intermediária da população. O problema consistia, portanto, em construir na Europa uma ordem democrática comparável à dos Estados Unidos, mas sem os germes de

desigualdade que também ali estavam emboscados e que Tocqueville tinha magistralmente descrito no segundo volume sobre a democracia na América.

Também para Marx, a revolução francesa foi um grande momento inovador, depois esvaziado nos fatos. Diante dos olhos do jovem revolucionário existia uma sociedade renovada em que a industrialização aguçava o conflito entre empregadores e operários, cada vez mais polarizados em duas classes opostas. O grande problema, portanto, era a apropriação dos meios de produção por parte da classe operária e a construção de uma nova ordem social baseada na ausência de classes e do Estado, ou seja, o comunismo.

Nós também, hoje, tateamos no escuro. Estamos conscientes de que a nova sociedade não se caracteriza mais pelo modo de produção industrial, mas não estamos ainda em condições de concluir qual o fator ou qual o processo que ocupará de agora em diante a posição de hegemonia.

Parece até legítimo levantar a hipótese de que a sociedade pós-industrial, diferentemente das sociedades precedentes (que exploraram sucessivamente a caça, a criação, a agricultura, o mercado, a indústria), não se apoiará mais sobre um setor único, centralizado, mas sobre uma pequena rede de setores e fatores no mesmo nível de importância (a informação, a ciência, os serviços, a própria indústria etc.). Por consequência, não estamos nem em condição de dar um nome preciso a essa mudança de época, de que, entretanto, percebemos o imenso alcance.

É por isso que eu prefiro usar ainda o termo “pós-industrial”: um nome que não ousa dizer o que seremos, mas se limita a recordar o que já não somos.

No entanto, é preciso concentrar os nossos esforços para definir, interpretar e governar a nova realidade. Gunther Anders escreveu que “mudar o mundo não basta. Ainda assim, façamos isso. E, afinal, essa mudança acontece mesmo sem a nossa colaboração. O nosso dever é também interpretá-la. E isso, precisamente, para mudar a mudança. A fim de que o mundo não continue a mudar sem nós e que, por fim, não se mude um mundo sem nós.”

Como dissemos, a partir da metade do século XVIII houve um intenso debate sobre a nascente sociedade industrial, sobre os seus aspectos econômicos, políticos, filosóficos, sobre o que estava realmente acontecendo e sobre o que havia de urgente para fazer. Também a partir da metade do século XX as escaramuças de uma nova transformação de época desencadearam hipóteses interpretativas e investigações preventivas. Então, foram os filósofos que monopolizaram a discussão; hoje, são os sociólogos e os economistas. Num e noutro caso, a ciência e a tecnologia ditaram o ritmo.(8)

Serviços e colarinhos brancos

Como já dissemos, em 1956, pela primeira vez no mundo, o mercado de trabalho estadunidense viu os trabalhadores da indústria ultrapassados quantitativamente pelos trabalhadores terciários.

Daniel Bell foi o primeiro a notar essa “cara nova da economia”, no seu célebre ensaio *The Coming of Postindustrial Society*, publicado em 1973. Em 1870 – observa ele – de 13 milhões de empregados nos Estados Unidos só três milhões dedicavam-se à produção de serviços; em 1940, dos 50 milhões de empregados mais de 24 milhões já trabalhavam nesse setor. (Entre 1960 e 1978 o mesmo fenômeno de terceirização se completou em muitos países ex industriais: na Alemanha, a proporção de empregados no setor de serviços passou de 39% para 48%; na França, de 40% para 54%; na Grã Bretanha, de 47% para 58%; no Japão, de 41 % para 53%. Na Itália, passou de 34% em 1960 para 51% em 1982.) Também nas mesmas indústrias manufatureiras mudou tanto o interesse pela terceirização de negócios quanto a relação quantitativa entre *colarinhos brancos* e *colarinhos azuis*. A General Electric, por exemplo, em 1980 tinha 85% do seu faturamento em atividades nitidamente industriais e 15% em atividades terciárias. Em 1997, praticamente inverteu-se a proporção, com 75% do seu faturamento proveniente das atividades de serviços: basta pensar que a GE opera com satélites, cartões de crédito, companhias de *leasing*, transportes marítimos e aéreos em todos os cinco continentes. Só no setor de seguros possui 28 empresas.

Quanto à relação entre *colarinhos azuis* e *colarinhos brancos* nas empresas de serviços, já a figura do funcionário prevalece claramente. Mas nas empresas industriais, onde nos tempos de Marx havia um funcionário para cada grupo de 25 operários, agora os funcionários são, em quase toda parte, mais numerosos do que os operários. Por exemplo, na IBM Itália, que também é uma empresa manufatora, já em 1990, de 13.488 empregados só 3.647 dedicavam-se à produção; seis anos depois, de dez mil empregados apenas 600 executavam tarefas de algum modo semelhantes às de operário, mas o contrato indicava os como “funcionários tecnológicos”, para sublinhar que muitas das suas tarefas já tinham conteúdo característico de funcionários.

É cada vez mais freqüente o caso em que tarefas ainda classificadas como “operárias” consistem já de operações antes mentais que manuais (registro de dados em computadores, controle remoto de máquinas através de painéis eletrônicos etc.). Um número crescente de previsões de futurólogos isolados ou de grupos de estudo como o organizado por Shaff para o Clube di Roma situa em um futuro relativamente próximo (uns vinte anos) o definitivo desaparecimento do trabalho manual dependente.

Segundo Bell, ao terciário tradicional se justapõem o *quaternário* (sindicatos, bancos, seguradoras) e o *quinqüenário* (serviços de saúde, educação, pesquisa científica, lazer, administração pública). O predomínio desses setores modifica e supera todos os termos da sociedade industrial, que era caracterizada pela grande fábrica, pelo ritmo da máquina imprimido à natureza do trabalho e pelas lutas operárias, expressões de um conflito de classe polarizado.

A nova sociedade, seqüência “ampliada” da sociedade industrial, para Daniel Bell caracteriza-se principalmente – mas não apenas – pelo predomínio numérico dos trabalhadores dedicados ao setor terciário. A isso juntam-se outros quatro “princípios fundamentais”: a preponderância dos técnicos e profissionais liberais como classe; a centralização do saber teórico, gerador da inovação e das idéias diretrizes em que se inspira a coletividade; a gestão do desenvolvimento técnico e o controle normativo da tecnologia; a criação de uma nova tecnologia intelectual.

O conhecimento e a nova tecnologia intelectual assumem um papel central na nova sociedade; no plano social, surge a necessidade de superar pelo mérito a ordem tradicional das democracias ocidentais, a angústia da família cristã e dos grupos de interesse, do egoísmo liberal e do materialismo marxista.

Esse novo tipo de sociedade, segundo o professor de Harvard, não depende do regime político de um país, mas do seu nível tecnológico, do papel da ciência e do mercado de trabalho.

Desestruturação do espaço e do tempo

A relação diversa entre *colarinhos brancos* e *colarinhos azuis* depende, em parte, do papel que em cada empresa tiverem as tarefas de produção, manipulação e transmissão de símbolos e informações e, em parte, da descentralização produtiva pela qual uma série de semi acabados e componentes que antes eram produzidos na empresa são agora adquiridos de outras empresas, quase sempre de pequeno porte e por vezes localizadas do outro lado do mundo. A concentração e a economia de escala em que se assentou a indústria durante dois séculos já não representam hoje um critério universal de gestão.

A descentralização, a pulverização e a externalização, que primeiro atingiram o trabalho manufatureiro e se traduziram em atividades fora da fábrica, a domicílio ou em fábricas deslocadas para os países emergentes do Terceiro Mundo, passaram depois ao trabalho intelectual, determinando a difusão do terciário avançado.

No campo da manufatura, a descentralização e a desarticulação foram agilizadas pela construção de aviões cargueiros cada vez mais velozes e de maior capacidade,

pela miniaturização das peças, que ficaram cada vez mais fáceis de transportar, pela conveniência econômica de empregar a mão-de-obra barata dos países pobres, pela progressiva internacionalização das linguagens e da cultura. No terciário avançado, a externalização (nos escritórios de advocacia, em projetos, pesquisas, marketing, publicidade e por aí afora) foi agilizada pela difusão dos profissionais que operam melhor em pequenas equipes autônomas que na dependência direta das grandes empresas e pelo progresso tecnológico que permitiu transmitir à distância e em tempo real documentos, matrizes, películas, imagens etc.

Modificou-se assim profundamente a estrutura das empresas, que de monoblocos *auto-suficientes* passaram aos poucos à forma de aparatos complexos e multinacionais (que submetem a um único poder global atividades aparentemente incongruentes, como a manufatura, a televisão, os jornais, a corretagem na bolsa etc.) ou de distritos territoriais como, na Itália, as áreas *pratese* e *marchigiana* ou, na América, o Vale do Silício.

As máquinas estão de tal maneira aperfeiçoadas e miniaturizadas que podem ocupar toda a organização empresarial, doméstica e de lazer, substituindo não só muita fadiga física mas também muita fadiga intelectual e deixando intacto para o homem apenas o monopólio criativo.

A grande empresa monolítica vai-se desarticulando e diluindo em distritos e aparatos e para um número crescente de dependentes torna-se tecnicamente possível trabalhar com o terminal na própria casa ou em unidades organizativas intermediárias. Isso determina uma progressiva desestruturação do espaço produtivo.

Paralelamente, vai-se desestruturando o tempo de trabalho: um número crescente de trabalhadores consegue horários flexíveis, trabalho temporário ou interino, distribuição personalizada das férias, possibilidade de delegar a um parceiro parte do seu trabalho e assim por diante. Deriva daí o esvaziamento progressivo das oficinas e dos escritórios nas grandes indústrias, o declínio da fábrica como unidade fechada de tempo e lugar de trabalho, a dificuldade de mobilizar massas compactas de trabalhadores, criando o clima e a redundância emotiva com que antes era possível pôr em agitação um departamento, uma empresa ou todo um setor da economia.

Enquanto a sociedade industrial simplificava enormemente a dinâmica social, empurrando os contendores para os dois pólos opostos, burguesia e proletariado, a sociedade pós-industrial coloca em jogo novos sujeitos, fraciona os dois precedentes, desincorpora os e diversifica os com base nas tecnologias, na organização do trabalho, no mercado, no sexo, na idade, no profissionalismo, na raça, na religião, na região, na escolaridade, nos gostos e assim por diante.

Capítulo doze

OS FATORES DA MUDANÇA

O progresso técnico científico

A partir da Segunda Guerra Mundial tornou-se manifesta uma profunda transformação de época que se mantivera acesa sob as cinzas desde o começo do século XX. Essa transformação desenvolveu-se e propagou-se como uma rede de nós rígidos e malha elástica. Cada um desses elementos está em posição recíproca de causa e efeito com todos os outros. Por exemplo, o progresso tecnológico permite melhorar a organização das fábricas e as fábricas mais bem organizadas aceleram o progresso tecnológico.

Se devêssemos, porém, indicar os elementos que exercem papel propulsor do sistema pós-industrial e de sua dinâmica, não teríamos dúvida: privilegiaríamos a ciência, a tecnologia, a globalização, o progresso organizativo, a escolarização, os *mass media*. Pelo menos alguns desses fatores da grande transformação pós-industrial, embora conhecidos, merecem alguma elucidação extra.

Iniciamos pelo progresso científico e técnico. Em capítulos precedentes descrevi a grande onda de descobertas e invenções que distinguiram a última fase da Idade Média e a primeira do Renascimento. Uma ulterior fase de progresso pode ser identificada entre o fim do século XVIII e o fim do século XIX, isto é, da invenção do pára-raios e da descoberta da eletricidade às aplicações da energia a vapor e elétrica. Finalmente, a partir do início do século XX e com uma forte aceleração da Segunda Guerra Mundial em diante, as descobertas da física atômica e subatômica, a abertura do campo molecular em biologia, o desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação de massa, a produção de novos materiais, a rapidíssima ascensão da eletrônica, da informática e da telecomunicação contribuíram para o salto da sociedade industrial à pós-industrial.

Essa formidável aceleração do progresso científico e técnico não poderia ter existido sem a maciça substituição do pesquisador isolado (*small science*) pelo trabalho em equipe (*big science*) e sem a maior velocidade com que as descobertas científicas já se traduzem em aplicações práticas. A agricultura – já o vimos – precisou de nove

milênios para dar vez à indústria. À indústria bastaram apenas dois séculos para parir a nova sociedade em que estamos agora metidos até o pescoço.

O *chip* e o computador

Tomemos como exemplo dessa aceleração a rápida sucessão com que apareceram o transistor, o *microchip*, o microcomputador, as redes.

Transistor e circuitos integrados. A época do computador iniciou-se apenas em 1947, quando três pesquisadores da Bell Laboratories (Barden, Brattain e Shockley) descobriram o “efeito transistor”, destinado a substituir as válvulas termodinâmicas, muito mais volumosas e lentas. Onze anos mais tarde, em 1958, outros dois pesquisadores americanos (Noyce e Kilby) inventaram, cada um por sua conta, o circuito integrado: uma plaquinha de silício sobre a qual eram implantados dezenas de transistores, diodos e componentes eletrônicos elementares. No conjunto chamado amigavelmente de *chip*.

A magia do *chip* está na sua potência e na velocidade com que ela cresce enquanto as dimensões do próprio *chip* diminuem. A potência de um *chip* depende do número de transistores que ele contém ou da velocidade com que eles conseguem regular os fluxos de corrente. O transistor, na verdade, nada mais é do que um interruptor capaz de inibir e reconstituir esses fluxos, fazendo-os passar através do silício, material semicondutor do qual a natureza é riquíssima. A velocidade desses fluxos depende da natureza do silício (que permanece idêntica ao longo dos anos), da dimensão de cada transistor e da densidade com que os transistores ocupam a placa, ou seja, da distância entre um e outro.

Graças ao *chip*, nos anos 50 e 60 entraram em função os primeiros grandes calculadores, de que as empresas começaram a se equipar, ostentando-os nas vitrines a um público admirado pela misteriosa novidade.

Depois, chegou o *personal computer*, que levou a pequena, compacta e potente maravilha às mesas de jogo de muitos rapazes (lembra-se do mítico *Commodore*?) e às escrivaninhas de alguns jovens *managers* apenas iniciados na nova tecnologia e que sobre ela construiriam a nova empresa e a própria carreira.

A lei de Moore. Em 1965, o atual presidente honorário da Intel, Gordon Moore, percebeu que a densidade de integração dos circuitos produzidos até aquele momento progredia de modo exponencial e lançou aquela que depois seria chamada de “lei de Moore”: a potência dos computadores tende a dobrar a cada 18 meses.

Para se ter uma idéia dessa aceleração, basta pensar que os automóveis tiveram necessidade de cerca de 60 anos para dobrar a velocidade que desenvolviam.

Em 1971, a corrida à miniaturização teve um novo impulso graças à invenção de um microprocessador de segunda geração, o 8080, lançado por três pesquisadores da Intel, entre os quais o italiano Federico Faggin. Esse *microchip* condensava num espaço de 3x4 milímetros nada menos do que 2.250 transístores, capazes de realizar 60 mil operações por segundo, que possibilitavam poderosas funções de lógica e de memória.

Nos anos seguintes, a marcha triunfal dos microcomputadores respeitou o ritmo previsto pela lei de Moore: “Ter fê no crescimento exponencial”, disse Moore, “tinha pois se transformado num imperativo para quem quer que construísse *chips*.” O certo é que, 27 anos depois do lançamento do 8080, o Pentium II já conseguia condensar quase nove milhões de transístores: a densidade, portanto, tinha aumentado quatro mil vezes.

A aurora do novo século, a meta de um milhão de transístores para cada *microchip* é fato consumado. Por volta de 2011 serão construídos microcomputadores com um bilhão de transístores, capazes de processar 100 bilhões de instruções por segundo a uma velocidade que não se pode mais medir nem em nanossegundos e com uma precisão que só pode ser medida por outras máquinas. Para se ter uma idéia do que significa um bilhão de operações por segundo, considere-se que o coração humano, para efetuar um bilhão de pulsações, precisa de mais ou menos 30 anos.

Além do silício. Praticamente tudo aquilo que se podia exprimir pela miniaturização já foi expresso. Não resta, portanto, senão atacar o outro lado do vértice, substituindo ou alterando o silício. Por isso, começaram a ser testados *chips* óticos baseados na variação de ondas luminosas e dispositivos neutros com um funcionamento similar ao biológico.

A IBM Microeletronics procurou reduzir o tempo que a carga elétrica leva para atravessar o transístor não reduzindo ainda mais o percurso a cobrir mas aumentando a velocidade com que é coberto. Bons resultados nesse sentido foram obtidos com o *microchip* contendo camadas mistas de silício e de germânio capazes de criar um forte campo elétrico que, por sua vez, acelera de forma poderosa a passagem dos elétrons. Desse modo, o bilhão de operações cumpridas em um segundo requer uma energia 15 vezes inferior à empregada pelas tecnologias precedentes. A potência de um transístor desse tipo é similar à processada pela atual unidade central de processamento de 16 supercomputadores ou de 833 *work stations* da Hewlett Packard. Do tamanho de uma unha, esse *chip* pode conter um mapa rodoviário de toda a Europa. E o seu custo não passa de uns cem dólares.

Inovação penetrante. Dos microprocessadores mais potentes derivam aplicações mais extensas e mais fáceis: telecomunicações por alta frequência, transmissões dos dados e da voz, novos instrumentos para os quais convergem todos os meios de comunicação e que permitem gerir com um único eletrodoméstico tanto o trabalho como a diversão, tanto a informação com a formação. Tudo a custos cada vez menores.

Chip e microchip tiveram a mesma magnífica penetração que no início do século XX teve a energia elétrica: aumentando-se a sua potência, são multiplicadas as capacidades de todas as máquinas em que foram introduzidos. Não só o computador, mas o automóvel, o avião, a ressonância magnética, o forno de microondas, a lavadora, o decodificador de sinais de TV, o videofone, a secretária eletrônica, os medidores de pressão, o *walkman*, os marcapassos, os videocassetes, o controle de voo e de tráfego em autoestradas, praticamente toda a nossa vida se vale já de próteses eficientes e silenciosas, de minúsculos escravos eletrônicos que já competem por inteligência e vencem em velocidade de execução os escravos humanos de que dispunha Péricles no seu tempo.

O Stanford Research Institute registrou que a revolução eletrônica “mudou o modo de cobrar impostos, de gerir os negócios, de empregar as próprias economias, de ensinar (e de aprender) na escola, de trabalhar na fábrica e no escritório; tem influenciado a maneira de se comunicar e de se divertir dos jovens, com o *boom* dos videojogos. Inovou o modo de escrever livros e jornais, de fazer cinema e espetáculos. Criou novas profissões e aposentou outras; desordenou setores econômicos inteiros, redesenhando o território competitivo das empresas”.(9)

Já não existe setor industrial que não dependa da eletrônica, não existe produto mecânico cujo funcionamento não dependa dos *microchips*, os quais, miniaturizados como estão, podem ser deslocados em poucas horas e em grande quantidade de uma parte para outra do planeta, contribuindo para a globalização da ciência, da economia e da cultura. Na organização de cada empresa, a eletrônica exaltou cada uma das fases, do projeto (CAD) à implantação da engenharia (CAE), da produção (CAM) ao controle de qualidade (CAT), e acelerou a sua mútua integração.

Novo business, novos lobbies. Como vimos, Daniel Bell derivou toda a sua teoria do pós-industrial da constatação de que em 1956 os *colarinhos brancos* tinham superado os *colarinhos azuis*. Quarenta anos depois, em 1995 – sempre nos Estados Unidos aconteceu alguma coisa também de extraordinário: a venda de computadores superou a venda de televisores e as mensagens via Internet superaram as mensagens via correio. Enfim, 40% das famílias americanas já tinham um computador, 25%

delas possuíam dois e durante uma década as adesões à Internet aumentaram 5% ao ano.

No setor de informática, a mudança foi tão veloz que 80% do faturamento decorre de produtos que dois anos atrás sequer existiam. O negócio da informática em poucos anos veio a representar uma fatia enorme e crescente de toda a economia mundial. Com o seu poder de sedução, transformou-se no maior instrumento de poder sem contrapoder, articulado em três grandes lobbies o da informática (ver Bill Gates), o dos comunicadores (ver Spielberg) e o da comunicação (ver AT&T, Telecom etc.).

Através da eletrônica e da informática atingiu-se uma grande redução de custos e uma enorme gama de novos serviços, com a inédita possibilidade de interagir à distância e em tempo real. E veio também a possibilidade de reduzir o trabalho humano indispensável para produzir bens e serviços. A presença de um computador em cada escritório e em cada casa já agilizou um posicionamento radicalmente novo para as duas categorias ancestrais da nossa vida racional: tempo e espaço. E como a organização é uma vida relacional, a informática modifica profundamente a organização e a sua atitude criativa.

Discriminações e abundância. Por outro lado, o acesso à informação está se tornando o mais drástico fator de discriminação entre países: há mais telefones só na ilha de Manhattan do que em toda a África; dois terços das famílias que vivem no nosso planeta não têm telefone e 50% da população mundial nunca usou esse instrumento de comunicação.

Mesmo assim, a sociedade da informação valoriza três elementos que não escasseiam: areia, vidro e ar. O vidro é empregado nas fibras óticas, que possuem uma surpreendente capacidade de conduzir informações. O silício ainda é básico na fabricação dos transístores e o ar é o vetor de grande parte das informações transmitidas por rádio, televisão, telefone celular e satélite.

Dos negócios que desfrutaram do éter pelo rádio passamos para os negócios que desfrutaram do éter pelo computador, isto é, pelo primeiro eletrodoméstico capaz de dialogar com todos os outros eletrodomésticos do seu gênero. A Internet é um conjunto de vitrines por trás das quais não existe negócio: elas permitem um negócio de fato inédito, baseado no princípio de que a riqueza global se constrói dando, não perdendo.

Novos materiais e outras diabruras

Mas a eletrônica não é a única revolução tecnológica do nosso tempo. Ela é mãe e filha de outras invenções concomitantes.

O projeto e o desenho estão vivendo uma revolução à Copérnico: até há poucos anos, a maior parte dos objetos era projetada com base em materiais disponíveis na natureza ou nos poucos materiais que se podiam obter combinando com eles as matérias-primas. Os materiais eram, portanto, um dado, uma variável independente e representavam um vínculo absoluto para o projeto. Hoje, entretanto, é possível inventar novos objetos que prescindam dos materiais disponíveis e, em função deles, preparar novos objetos dotados das características necessárias.

Essa obra de *materials tailoring* permite obter produtos refratários às vibrações, à ferrugem e à deformação provocada pelas temperaturas mais elevadas. As fibras de carbono, o *kevlar 99*, as fibras de boro e as de carbureto de silício não são mais do que uma parte da crescente oferta de novos materiais que, junto com a cerâmica avançada, os metais sintéticos, os materiais com memória de forma, vão se multiplicando a partir dos anos 60 com efeitos excepcionais sobre a produção automobilística e aeronáutica, sobre a condução térmica, sobre a eletrônica... e sobre o nível de emprego.

A biotecnologia

Um outro setor particularmente fértil é o da biotecnologia, isto é, um conjunto de técnicas e processos com que é possível criar e modificar organismos vivos utilizando outros organismos vivos ou parte deles, como bactérias, proteínas etc. Desse modo é possível obter vacinas sintéticas, hormônios e enzimas artificiais, bio-sensores instaláveis nos corpos dos pacientes, bactérias produzidas pela bioengenharia para despoluir águas, fungos e produtos fermentados para a alimentação, instrumentos e agentes químicos e biológicos para os laboratórios.

Estes últimos têm um impacto particularmente benéfico na atividade diagnóstica e terapêutica, isto é, sobre a duração da vida humana. De fato, eles simplificam a operação de testes repetitivos, fornecem dados com grande precisão e rapidez, permitem observar os fenômenos com resultados muito mais confiáveis, facilitam a avaliação dos parâmetros químicos e físicos, indicam as mínimas anomalias, permitindo rápido e seguro processamento, arquivamento e localização dos dados.

Uma outra grande contribuição da biotecnologia para o prolongamento da vida humana decorre indiretamente de sua utilização. Em muitos países, se a agricultura conseguiu incrementar a produção, reduzindo e quase anulando o número de trabalhadores no setor, foi exatamente graças à contribuição da química, da mecânica, da eletrônica e da biotecnologia.

Enfim, toda a gestão de um negócio agrícola pode ser monitorada eletronicamente, levantando-se em tempo real o estado das plantas, as perturbações meteorológicas que se aproximam, o comportamento dos mercados. A contribuição da biotecnologia vai além: aumenta a produtividade das culturas por meio de novas sementes, mais férteis, e melhora a criação com novas vacinas. A transferência de embriões possibilita a transmissão apenas das categorias superiores.

Se, em 1965, a introdução de novas variedades de arroz e de trigo, além de fertilizantes, permitiu à Índia, ao Paquistão, à China e a Bangladesh realizar a primeira “revolução verde”, atingindo a auto-suficiência em cereais, tudo faz crer que uma segunda revolução verde graças à biotecnologia possa levar a auto-suficiência também à África.

O laser: potência e versatilidade

Uma outra contribuição determinante para o progresso tecnológico vem das tecnologias óticas. A *light amplification by simulated emission of radiations* (amplificação da luz por emissão simulada de radiações), o nosso raio *laser*, foi obtida pela primeira vez em 1960 e desde então essa tecnologia invadiu os laboratórios, os armamentos, os hospitais, as oficinas, os supermercados, a vida doméstica e as diversões.

Na produção industrial, o *laser* corta, solda e fura com uma velocidade, precisão, profundidade e tensão térmica antes impensáveis. No setor médico sanitário, possibilita intervenções cirúrgicas, terapêuticas e diagnósticos dos olhos e de todo o corpo em casos antes intratáveis. Nos escritórios e nas casas dialogam fotocopiadoras e impressoras avançadas e os leitores óticos permitem a leitura de documentos, *compact discs* e CD Rom. Se o *laser* for capaz de substituir os elétrons pelos fótons, poderão ser obtidos materiais ainda mais novos e energia praticamente inesgotável.

As novas tecnologias óticas encontram novo emprego na elaboração dos microprocessadores e nas telecomunicações por meio das fibras óticas, inventadas em 1966, que enfim permitem comunicar com maior extensão de banda, menor desgaste do sinal, imunidade à interferência, menores dimensões, leveza sempre maior e custos decrescentes.

Novas lógicas

Não só os *microchips* mas todas essas inovações tecnológicas gozam de uma extraordinária penetração, criam setores novos, revitalizam os já estabelecidos, melhoram a qualidade dos produtos e reduzem seu custo. O contágio intersetorial estende-se aos campos mais impensados: quando os pesquisadores do setor militar, com o objetivo de melhorar as técnicas de comunicação, inventaram os geradores de microondas com frequências superiores a mil megahertz, pensavam em tudo, menos em revolucionar a indústria dos eletrodomésticos com o forno de microondas. Observações análogas valem para a biotecnologia, para as fibras óticas, para os novos materiais, para os microprocessadores, para a inteligência artificial.

Todas essas inovações incorporam lógicas próprias e as impõem onde quer que cheguem – nos escritórios, nos departamentos de produção, nas casas, no setor de diversões.

Na era industrial, toda organização (a Igreja, o Estado, o exército, a empresa etc.) funcionava à base de uma lógica própria, de que era zelosa protetora, impedindo a invasão de qualquer outra lógica. Na era pós-industrial, assistimos a fenômeno oposto: a hibridização das várias lógicas organizativas. A formação gerencial, por exemplo, tornou-se mediadora entre a lógica da empresa e a do mundo exterior.

Se o taylorismo e o fordismo eram um tipo de racionalização sem flexibilidade, a organização pós *taylorista* e pós *fordiana* conjuga a máxima racionalidade com a máxima flexibilidade e possibilita às empresas gerar produtos muito mais adequados às necessidades dos vários segmentos do mercado. Se Ford, na sua época, querendo oferecer carros a baixo preço, era forçado pelos sistemas de pintura então disponíveis a produzir apenas veículos pretos, hoje os instrumentos de controle de precisão permitem que o carro seja pintado com qualquer cor do arco íris. E tudo a preços iguais ou até inferiores.

Racionalidade, flexibilidade, precisão, segurança, beleza e rapidez são enfim mais do que simples características: são um novo paradigma de organização, em que as visões gerencial, política e até estética da empresa terminam se encontrando.

As novas tecnologias, com a sua penetrabilidade, têm destruído os antigos limites entre os setores, atividades e critérios gerenciais. Podem-se finalmente derrubar as barreiras entre estudo, trabalho e lazer: basta pensar nas modalidades de jogo mais usadas pela navegação na Internet, mesmo quando é feita com objetivos profissionais. Descanse em paz Colin Clark, que na década de 40 codificou a tripartição do mercado em primário, secundário e terciário, pois hoje se diluem os limites entre os vários setores econômicos: a agricultura está enfim industrializada

pela biotecnologia e por equipamentos mecânicos altamente sofisticados, os bens incorporam serviços e a imaterialidade do *software* faz a mesma coisa com a materialidade do *hardware*.

Onde quer que sejam aplicadas essas novas tecnologias desponta a criatividade. O seu potencial gerador de criatividade multiplica-se, motivando cada vez mais novos usos, fertilizando novas atividades, introduzindo novos métodos organizacionais, novos consumos para o tempo livre e novas formas de interatividade.

O progresso organizacional

Se perguntássemos a um grupo de pessoas que ciência do século XX mais contribuiu para o progresso humano, talvez ninguém – nem os entendidos em organização – indicasse a ciência organizacional. E no entanto foi o desenvolvimento dessa ciência que possibilitou o fortalecimento de cada atividade, cognitiva e operacional, a um nível desconhecido em todas as épocas anteriores da história, dentro e fora dos locais de trabalho.

Milhões de homens e mulheres na prática cotidiana, milhares de especialistas em suas profissões, partindo das grandes descobertas de Taylor e Ford, revolucionaram o modo com que os seres humanos organizam seus próprios recursos e aumentam seu rendimento.

O *scientific management*, a escola das relações humanas, a dos recursos humanos, a de sistemas técnico sociais e logo a organização por projeto, a organização por matriz, a organização ágil, o *just-in-time*, o *outsourcing*, o *downsizing*, o *teletrabalho* multiplicaram a eficiência das fábricas, dos escritórios, dos transportes, da comunicação, da distribuição.

Foi o *management* que introduziu as novas tecnologias nos locais de trabalho, nas casas, nas diversões. Foi o *management* que criou as empresas rede, as multinacionais, os distritos industriais, a globalização da economia, dos gostos, do consumo. Bem ou mal, os homens da organização mudaram o mundo no século XX muito mais do que os políticos, os padres, os militares ou os juristas.

Selecionando meticulosamente os seus adeptos, formando-os continuamente, mortificando-os ou gratificando-os econômica e moralmente, dosando de forma acurada e cínica sua colaboração e antagonismo, seu medo e entusiasmo, dando-lhes o orgulho de uma nova casta muito operosa e pouco exibicionista, criando novas éticas, novas estéticas, novas políticas sempre propensas às inovações e à competição, ao poder e ao dinheiro, a ciência organizativa foi a protagonista de

primeiro plano na rápida passagem da sociedade de uma ordem rural a uma ordem industrial e, depois, pós-industrial.

As novas tecnologias, sozinhas, não teriam mudado o mundo se os organizadores não lhes tivessem aproveitado oportunamente a potencialidade, não as tivessem introduzido oportunamente nos sistemas produtivos, nas burocracias e nos serviços, não tivessem preparado as estratégias, os homens, os procedimentos, os locais adequados para exaltar as vantagens e reduzir os perigos. Se, por exemplo, os negócios agrícolas conseguiram tirar a fome de bilhões de seres humanos, introduzindo a irrigação informatizada, as biotecnologias, a previsão por satélite das variações atmosféricas e a gestão bancária da própria liquidez, é porque os entendidos em organização intuíram novos segmentos de mercado, novas oportunidades produtivas, novos sistemas para incrementar a eficiência e gerir os lucros.

Dez formas de globalização

A globalização não é fenômeno recente. Aquela de que se fala hoje representa apenas o êxito mais elaborado de uma eterna tendência humana de explorar e depois colonizar todo o território que ainda exista, até fazer dele um único vilarejo sob controle. A tradução prática dessa tendência se deu de várias formas, segundo a criatividade de cada grupo, o seu espírito empreendedor, a sua agressividade e a disponibilidade de tecnologias mais ou menos avançadas.

A globalização como descoberta. A progressiva exploração do planeta e do universo para conhecê-lo, mapeá-lo e desfrutar dos seus recursos constitui *uma primeira forma de globalização*. Os grandes exploradores e as grandes explorações – de Ulisses a Magalhães, de Colombo a Gagárin, de Armstrong às recentes sondas marcianas – deslocaram aos poucos os limites do mundo praticado e modificaram o imaginário coletivo, que identificou a Terra primeiro como um continente plano limitado pelas Colunas de Hércules, depois como um globo imenso e desconhecido e agora como um planeta entre outros. Variante aristocrática desse impulso foi o *grand tour* do século XVIII, o circuito dos cenários do mundo clássico; variante esnobe, o irrequeto nomadismo de Chatwin; variante consumista é o atual turismo tipo “aventuras pelo mundo”, voltado para fins cada vez mais abstrusos.

A globalização como troca. A troca de mercadorias em um raio cada vez mais extenso, até abranger o mundo inteiro conhecido, constitui *uma segunda forma de globalização*. Os mercadores da Mesopotâmia, os gregos e venezianos exerceram a

sua astúcia levantina para penetrar territórios cada vez mais vastos, trocando matérias-primas e produtos de terras e climas diversos.

Exemplo perverso dessa globalização foi o tráfico de escravos; exemplo nobre é a troca de informações científicas entre laboratórios de todo o mundo; exemplo lúdico é a campanha de aquisições de jogadores de futebol e de regentes de orquestra; exemplo menor é a venda de objetos exóticos nos mercadinhos.

A globalização como colonização. A tentativa de colonizar militarmente os povos limítrofes e depois, aos poucos, os povos cada vez mais distantes, até abranger o planeta inteiro, constitui numa *terceira forma de globalização*. O império persa fundado por Ciro II, o Grande, ou a Invencível Armada espanhola de Carlos V, sobre cujas terras “o sol nunca se punha”, são dois exemplos históricos desse tipo de globalização, assim como os exércitos de Napoleão, o império colonial inglês e, por fim, as frotas americanas que sulcam todos os oceanos “não para levar a guerra, mas para manter a paz”, como disse enfaticamente Kennedy sobre o Muro de Berlim.

Colonizar todos os mercados, invadindo-os com as suas mercadorias, constitui uma *quarta forma de globalização*. Os petroleiros árabes, os estilistas italianos, a Intel com os seus *microchips*, a Bayer com a sua aspirina, a Microsoft com os seus programas constituem outros exemplos “fisiológicos”.

Um exemplo patológico, entretanto, é dado pelo sistema mundial da droga, que vê empenhados em concorrência pela conquista de mercado países como Colômbia e Laos, Tailândia, Birmânia e Afeganistão. Em volta do ópio, da maconha, da heroína, jogam-se partidas “globais” até a morte, conduzidas sobre os terrenos mais diferentes: “as chancelarias, os corredores ou assembleias gerais das organizações internacionais, os vilarejos da selva, os prostíbulos, os edifícios das grandes cidades. Segundo as circunstâncias, assumem aspectos diplomáticos, econômicos, policiais, militares ou a forma de choques políticos diretos.”(10) A globalização do crime corresponde a globalização das polícias e dos serviços secretos.

Expandir o raio de ação e de influência dos seus capitais e das suas moedas *constitui a quinta forma de globalização*. A rede financeira dos banqueiros de Florença, a Comunidade Britânica, os tratados de Bretton Woods, o dólar como moeda de referência, o euro como moeda unificante são outros tantos êxitos de ordem político econômica derivados desse impulso.

A esse tipo de globalização pertence também a rede de comércio financeiro que passa pelas bolsas. Há algum tempo, *Der Spiegel* recordava: “Outrora, a agência de notícias Reuter mandava pombos correio informando sobre o mercado de ações; hoje, um sistema de multimídia fornece informações em tempo real. Todo o andamento dos negócios acionários, os dados das empresas e os gráficos estão à disposição no mesmo momento. Quem se antecipa aos outros em um segundo pode ganhar ou perder milhões. E por meio da Internet também os pequenos investidores

se aproximam cada vez mais das bolsas virtuais do futuro. O cassino global não se fecha mais, como em Las Vegas: de manhã abre-se a bolsa de Tóquio, depois a de Hong Kong e, mais tarde, as da Europa. Quando fecham Frankfurt e Londres, Nova York continua. E assim prossegue um círculo que não conhece interrupção. As somas transferidas em um dia são quase o dobro das reservas monetárias de todos os bancos centrais.”(11) Somente no mercado de Londres são trocados, todo ano, 75 trilhões de dólares, o que corresponde a 25 vezes o valor de todos os bens produzidos no mundo anualmente.

Deslocar parte das próprias estruturas produtivas a regiões cada vez mais distantes, criando multinacionais que transpõem as fronteiras e os poderes de cada Estado com o superpoder de suas redes operadoras, constitui uma *sexta forma de globalização*.

Escreve ainda *Der Spiegel* que “a fabricante de computadores Hewlett Packard tem a sua sede central na Califórnia. O seu centro de fama mundial de implantes médicos está na costa oeste americana, o de microcomputadores na Suíça, o de fibras óticas na Alemanha e o de impressoras a *laser* em Cingapura. Também a Fiat produz o seu último carro, o Palio, ao mesmo tempo em 13 países, entre eles Equador, Argélia, Índia e Venezuela. De Turim, um computador pelo qual fluem, via satélite, todos os movimentos de materiais, controla a montagem.”

Essa disseminação territorial depende, às vezes, da disponibilidade de recursos locais (matérias-primas, condições geográficas, posições de centro de gravidade, capacidades profissionais, vocações pessoais etc.). Outras vezes, depende simplesmente do custo do trabalho: 24 dólares por hora nos Estados Unidos e na Itália; 12 no Brasil; sete em Cingapura e Hong Kong; 1,5 na Malásia e Indonésia; um na China.

Decorre daí um impulso para a descentralização das instalações empresariais do Primeiro Mundo em países do Terceiro Mundo que ofereçam baixo custo, boas garantias de paz social, operosidade e socialização.

Invadir todo o mundo conhecido com as suas idéias constitui uma *sétima forma de globalização*. A Igreja, com os seus missionários; o Iluminismo, com a sua *Enciclopédia*; a América, com a sua CNN, os seus filmes e os seus telefilmes, que atingem em tempo real as antenas parabólicas das nossas casas, onde Mickey e Perry Mason nos acompanham do nascimento à morte, constituem do mesmo modo tentativas de substituir as crenças, as linguagens e os modelos de vida locais por uma cultura universal, única e devoradora.

A esse tipo de globalização pertence também a difusão do pensamento gerencial (predominantemente americano) através das escolas de administração de empresas e de seus gurus, livros e revistas. *Scientific management, human relations, human resources, merit rating, lean management, just-in-time, reengineering, downsizing* representam outras tantas palavras de ordem homologadoras para o imenso exército

de *managers* que cunham a própria existência na competitividade do mercado internacional.

A globalização como regulamento. Criar organismos internacionais para regular *super partes* as políticas de cada país, o seu comércio, os seus conflitos, as pesquisas, a defesa do ambiente, da arte, da infância, a polícia, os serviços secretos, as estruturas econômicas, sindicais, religiosas, escolares, militares, humanitárias e esportivas constitui uma *oitava forma de globalização*. Já há vinte anos ou quase, P Taylor e J. Groom¹² observavam que o número de organizações internacionais tinha subido de 176 em 1909 para 2.173 em 1972.

A predisposição das grandes empresas a criar estruturas multinacionais com que abrandar, por meio de acordos e trocas internacionais, a perigosa fluidez da competição global constitui uma *nona forma de globalização*.

Há alguns anos, o *Financial Times* publicou um mapa elaborado pela Economist Intelligence Unit em que se esquematizavam os acordos firmados entre as várias empresas mundiais produtoras de automóveis. O resultado era uma meada indecifrável de ligações que, em nome da livre concorrência, de fato reduziam centenas de empresas espalhadas por todos os continentes a uma única grande estrutura global. Do mesmo modo indecifrável seria hoje o mapa dos acordos entre as sociedades de telecomunicação. Fenômenos análogos de globalização são cada vez mais freqüentes tanto no setor produtivo como no comercial. Leia se, por exemplo, esse caso descrito por D. Morgan, que se refere às trocas agrícolas e ao espesso enredo entre deslocamento de mercadorias e deslocamento de capitais: “Quando a companhia Cargill vende milho a um industrial holandês, o grão é transportado pelo Mississipi, embarcado em Bâton Rouge e enviado a Roterdã, mas no papel e para o fisco a mercadoria segue caminho bem mais complicado. Cargill vende o milho à Tradax International, do Panamá (lembremos que a Tradax é uma empresa da Cargill). A Tradax do Panamá torna seu agente temporário a Tradax de Genebra, que poderá em seguida acertar a venda com um comerciante de farinha holandês, passando pela sua filial nos Países Baixos, ou seja, a Tradax Holanda. Todo o lucro será creditado à Tradax Panamá, companhia instalada naquele paraíso fiscal, e a Tradax Genebra receberá honorários por ter servido de intermediária à Tradax Panamá e à Tradax Holanda.”(13)

Percursos igualmente tortuosos poderiam ser reconstituídos seguindo-se um fio invisível de telefonemas ou mensagens via *e-mail* que, interligando satélites, cabos, provedores, Internet, pequenas redes e grandes operadores, permitem aos usuários economizar e aos intermediários acumular enormes lucros, ganhando sobre o diferencial das várias tarifas.

A globalização atual. Há, porém, algumas novidades que, somando-se e potencializando-se alternadamente, produzem um décimo tipo de globalização, exatamente aquele que a maioria das pessoas hoje entende quando escuta ou pronuncia a palavra “globalização”. Eis do que se trata:

- Pela primeira vez as nove formas de globalização descritas acima estão todas presentes.
- Pela primeira vez um país poderosíssimo – os Estados Unidos – governa todo o planeta e se prepara para colonizar outros.
- Pela primeira vez o caminho da unificação política e material foi aplainado por duas guerras mundiais e por 40 anos de guerra fria.
- Pela primeira vez a transferência de mercadorias e pessoas se faz velocíssima através dos modernos meios de transporte e a transferência de dados ficou ainda mais veloz com as redes de telecomunicação.
- Pela primeira vez os processos de unificação social e cultural são lubrificados pelos *mass media* e pela informática.
- Pela primeira vez a humanidade inteira demonstra simultaneamente os mesmos medos: da guerra nuclear e da poluição atmosférica, da Aids e dos abalos na bolsa.

Os efeitos de tudo isso podem deflagrar-se no plano das relações sociais e econômicas, da organização do trabalho e do arranjo político. À medida que as redes de telecomunicação ficam mais poderosas, que os produtos são miniaturizados, que os transportes ficam mais velozes, que a organização se torna mais eficiente e menos *labour intensive*, a produção e o consumo, o gosto e os sentidos transformam-se em fenômenos planetários. Em todo o mundo, enfim, vêem-se os mesmos filmes de Hollywood, bebe-se a mesma Coca Cola, come-se o mesmo hambúrguer do McDonald's, fazem-se conexões com o mesmo Explorer, falam-se o mesmo inglês e o mesmo espanhol, especula-se nas mesmas bolsas, jogam-se os mesmos videogames de Lucas e Sega. Não existe país onde os jovens não apreciem o rock americano e o inglês, o tango argentino, o samba brasileiro, as cores unidas da Benetton, os brinquedos da Lego e de Spielberg. A logomarca Windows 98 aparece todos os dias nas telas de todos os microcomputadores do mundo, assim como as vicissitudes de *Beautiful* têm comovido ou indignado telespectadores de todo o planeta.

Na realidade, o universalismo e ecumenismo, que antes aplicavam-se aos impérios políticos, a umas poucas religiões e à língua latina, hoje abrangem todos os aspectos da vida: da criminalidade às senhas do American Express, das roupas aos perfumes, das batatas fritas ao desenho, dos remédios aos combustíveis, das razões aos sentimentos.

O consumo torna-se revelador e receptor dessa nova e vistosa forma de globalização que, por um lado, transforma o globo num grande aeroporto, unificado nos cheiros, barulhos e cores, nos ritos dos seus negócios *duty free*, e, por outro, alimenta uma profunda subjetividade que recusa a massificação, o consumismo e as modas para privilegiar formas de vida cada vez mais discretas e elegantes.

Os produtos globalizados aspiram a se tornar objetos de culto e, quando o conseguem, podem contar com um mercado que compreende a população abastada de toda a Terra. Um júri de especialistas convocado pela revista *Gulliver* tentou fazer uma lista dos nossos cults: entre os filmes, *Blade Runner*, de Ridley Scott, *Pulp Fiction*, de Quentin Tarantino, e *Casablanca*, de Michael Curtiz; entre as comidas, a pizza *margherita*, o sushi japonês e o sanduíche *big mac* da cadeia MacDonald's, que nos seus 16 mil restaurantes espalhados por 83 países vende 15 milhões de hambúrgueres por dia; entre as bebidas, a Coca Cola (32 milhões de garrafas por hora), o vinho Chianti (128 milhões de garrafas por ano), a Snapple; entre os remédios, o Aulin, que em 12 meses vendeu 11 milhões de doses, o Maalox, que alivia as queimações do estômago produzidas em toda parte pelo estresse moderno, e a melatonina, à qual os mortais globalizados confiam os seus sonhos de eterna juventude.

O conjunto desses fenômenos determina uma *globalização psicológica*. Ser acordado de manhã por um rádio jornal que dá notícias de todo o mundo; tomar banho num chuveiro alemão com sabonete francês; ir para o trabalho num automóvel desenhado na Europa mas que incorpora peças japonesas e coreanas; competir no mercado mundial com capital *joint venture*, vender mercadorias e informações em todas as praças do planeta; ouvir um discurso gravado em estúdios de vários os países e mixado em outros; saber que um vírus pode dar a volta ao mundo e infecta-lo em poucos dias; morar numa cidade e trabalhar em outra, tirar férias numa terceira e se locomover entre elas num piscar de olhos; dialogar *ao vivo* pelo correio eletrônico; falar e ver por sobre oceanos e continentes – tudo isso provoca uma vertigem de onipotência mas desperta também a nossa fragilidade humana, lançando trabalhadores, negócios, políticos e Estados em uma porfia cada vez mais preocupante de concorrentes cada vez mais numerosos e ladinos, com a crescente probabilidade de perder a aposta.

Que carga de conflitos nos reserva tudo isso? Que arranjo em termos de ordem ou desordem? Reinará a paz helênica num mundo transformado em comunidade de convívio governada por um monarca jovem e sábio, como desejou Alexandre Magno? Ou a paz romana em um mundo esteticamente perfeito e intencionalmente separado dos bárbaros, como almejou a *animula vagula blandula* do divino Adriano? Ou a paz cristã de um mundo refeito em corpo místico, onde cada parte e consubstancial ao todo como os galhos à videira? Ou a paz jurídica propiciada pelas complicadas intervenções das Nações Unidas? Ou a paz americana, tolerante e

felpuda como Tocqueville já a descreveu, a se estender por sobre as vagas de dólar, de notícias, de esquadras e de guerras estelares? Ou prevalecerá a guerra de todos contra todos?

Por enquanto, sabemos que a produção e o consumo globalizados, ultrapassando as fronteiras nacionais, corroem a autonomia de cada Estado. “As deslocalizações”, escreviam, há algum tempo, André Gorz e Jacques Robin no *Le Monde*, “permitiram às sociedades transnacionais desvincular-se das leis do Estadonação, esvaziar este último de significado e submetê-lo às leis do Estado mundial do capital. Resistir significava expor-se às ‘sanções dos mercados’, daqueles mercados cujas leis sem autores subtraem as empresas ao domínio das leis (políticas) das sociedades humanas.”(14)

Enquanto a globalização obtém esse efeito homologador, a sociedade e o seu imaginário coletivo, por sua vez, se fragmentam em subgrupos. A massificação compete com a subjetividade. O *tam tam* dos telefones celulares compete com as transmissões de TV. O videofone compete com a Internet.

A essa dialética da globalização corresponde a esquizofrenia que sempre acompanha as revoluções épicas: de uma parte, a embriaguez da ubiqüidade; de outra, o impulso de procurar segurança no apego ao lugar e às raízes. De um lado a necessidade de ser cidadão irrequieto de uma *polis* planetária; de outro, a necessidade de continuar sendo um cidadão permanente daquele pequeno pedaço de terra que é o nosso bairro.

A superfície homogênea e envolvente do sistema mundo globalizado é encrespada por uma miríade de subgrupos, cada um concentrado no seu vilarejo, na sua profissão, no seu Deus, no seu punhado de ações, no seu viver, na sua ideologia, nos seus objetos de culto. Enquanto o inglês e o espanhol procuram se impor como os dois verdadeiros e únicos esperantos, cerca de sete mil línguas continuam a ser faladas por grupos étnicos disseminados por todo o globo e muitas vezes hostis entre si.

Como metáfora dessa condição unificada e fragmentada ao mesmo tempo pode-se utilizar a batalha de Beirute, travada em 1984, isto é, exatamente o ano em que Orwell, que ironicamente se definia como alto baixo médio burguês, situa a sua alucinada anti utopia da globalização. Naquela batalha encontraram-se os xiitas da Amal, a Guarda Nacional iraniana, os drusos, os muçulmanos sunitas, os falangistas, três milícias cristãs menores, o exército libanês, os guerrilheiros palestinos, sírios, israelenses, franceses, ingleses e as forças armadas dos Estados Unidos. Uma guerra mundial, portanto, desdobrada por toda a Terra. É esta a bifurcação em que se encontra a globalização.

E, como recomendava Borges, o mais global dos poetas contemporâneos, “quando chegares a uma bifurcação, entra!”.

Capítulo treze

FORMAS E SUBSTÂNCIAS DA MUDANÇA

Uma nova ordem mundial: novas categorias, nova hierarquia

O mundo está globalizado mas entre as várias nações ainda há diferenças e hierarquias. A estudiosa húngara Zsuzsa Hegedus, aluna de Lukács e de Touraine, forneceu disso um modelo sugestivo.(15)

Ao contrário do que acontecia na sociedade industrial, hoje ficou extremamente mais complicado especificar o lugar de produção de qualquer objeto. Qualquer instrumento de informática, por exemplo, é fruto de variadas pesquisas e variados componentes, executados em laboratórios e oficinas espalhados por quase todo o mundo. As informações que ele recolhe e difunde são obtidas, manuseadas e distribuídas por toda parte.

No seu livro *A economia das nações*, Robert Reich relata o caso do automóvel Pontiac Le Mans, cujo custo de produção foi assim distribuído: 30% com montadoras da Coreia do Sul, 17% com construtores japoneses, 7,5% com estilistas alemães, 4,5% com fabricantes de Taiwan e Cingapura e 3% com Grã Bretanha, Irlanda e Barbados.

Também o sistema das relações e interações internacionais mudou completamente e torna-se cada vez mais difícil determinar o país e o organismo (público ou privado) que detém a verdadeira paternidade de um produto ou de uma pesquisa. Existem nações e organismos fortes nas pesquisas de base, outros que são fortes na pesquisa aplicada e os usuários de ambas estão por toda a parte.

Por sua vez, os novos relacionamentos sociais são mal situáveis no tempo e no espaço. Consomem-se pílulas e informações, objetos e imagens pensados por outros, produzidos sabe-se lá onde e quando, talvez anos ou decênios antes. Em consequência, evidencia-se também a imagem de duas classes sociais opostas, porque é difícil combinar, fazer encontrar-se e desencontrar-se quem desfruta e quem é desfrutado, quem produz e quem consome.

Entre as várias nações a hierarquia está mudada: o Terceiro Mundo já não é colonizado com armas mas até hoje é dependente; cada país está na vanguarda de certos setores e atrasado em outros.

Assim, é possível desenhar um modelo teórico capaz de considerar todas as profundas diferenças que exerceram influência? Hegedus prova isso de maneira convincente.

Uma nova criatividade: da descoberta à invenção

Na sociedade industrial procurava-se fazer frente – por meio de descobertas, da exploração da natureza e da produção de manufaturas – aos problemas e necessidades que se acumulavam ao longo do tempo. Os problemas precediam as soluções. Hoje, entretanto, a ciência tem possibilidade de fornecer inúmeras respostas: nós é que não sabemos fazer as perguntas. Na sociedade industrial, uma máquina de lavar roupas sabia dar uma única resposta (lavar roupas) e tinha uma exigência preliminar (lavar roupas, à falta de lavadeiras). Na sociedade pós-industrial, o computador sabe dar infinitas respostas a infinitas perguntas – nós é que não sabemos interrogar. Bachelard refaz com argúcia a oração “o pão nosso de cada dia nos dai hoje” para “a fome nossa de cada dia nos dai hoje”.

O centro do problema, para Hegedus, é a ciência e a profunda transformação do método científico, isto é, *a passagem da descoberta à invenção*, da busca de soluções à busca de questões. Estamos frente a uma etapa ulterior do progresso industrial ou a uma aceleração dele, como por exemplo quando da evolução dos transportes velozes se passou do cavalo ao automóvel, daí ao avião e ao míssil. Estamos frente a uma revolução do método científico e da relação com a natureza. O fator característico dessa revolução consiste na importância assumida pela programação do futuro por meio de um novo modo de fazer ciência, que se vale da “mercadoria” informação e se modela por um método diferente do industrial, que formula problemas e propõe objetivos de solução sem se deixar enredar previamente por seus vínculos. Em vez disso, transformando os vínculos em oportunidades.

Tomemos um exemplo: em junho de 1944, quando os aliados preparavam o desembarque na Normandia, ao contrário do que teria sido feito no passado, não partiram da análise dos vínculos, isto é, não se perguntaram *antes* qual seria a situação das tropas alemãs na França, qual seria a situação geográfica e atmosférica, quais seriam os recursos dos americanos e assim por diante, para *depois* projetar o desembarque. Definiram primeiramente que precisavam desembarcar e, a partir desse objetivo, simularam as diferentes modalidades possíveis para atingi-lo a todo

custo. Ao contrário de quando vigorava a organização científica do trabalho, onde o objetivo vinha *depois* de serem fixados os vínculos, aqui os objetivos foram fixados *antes* de examinar os fatores externos que condicionariam a sua realização.

Esse novo método é possível, finalmente, porque as informações já podem ser elaboradas ao infinito e porque entendeu-se que, ao contrário do que sustentava Taylor, não existe um único caminho melhor do que todos (*one best way*) para resolver cada problema.

Um novo modelo descritivo: da idealização ao uso

Segundo Hegedus, portanto, pela primeira vez na história da humanidade o futuro é um problema social, não um problema natural. Para saber se no futuro haverá alimento suficiente, não é preciso ir ver o que, está acontecendo nas plantações do Canadá ou nas florestas da frica, mas o que estão preparando os cientistas nos laboratórios de Stanford ou do MIT (Massachusetts Institute of Technology). Na sociedade industrial, os trabalhadores que queriam se livrar da exploração lutavam por aumentos salariais; hoje, os trabalhadores que querem ser donos do seu futuro devem apropriar-se do saber e intervir nas seções decisórias, lá onde, por exemplo, se escolhe *se* e *como* produzir mais bactérias para fins bélicos ou mais proteínas com fins alimentares.

Será possível, portanto, ter uma visão global desse novo sistema social onde as partes em questão, os lugares, os tempos da produção, do consumo e do conflito não se encaixam mais e onde os mesmos agentes sociais (sujeitos, organismos grandes e pequenos, públicos, privados etc.) são tantos e tais que não se consegue sequer enumerá-los? É possível encontrar em tudo isso uma lógica unitária?

Talvez seja possível se, por um momento, pusermos de lado todo o instrumental intelectual com que estamos habituados a analisar e a classificar a realidade: os conceitos para tantos aspectos preciosos como “meios de produção”, “relacionamentos de produção”, “classes sociais”, “produto interno bruto” e assim por diante. O modelo proposto por Hegedus parte do pressuposto de que o trabalho inventivo da ciência cria hoje uma grande variedade de novas possibilidades e abre novos campos de pesquisas. Mas a tradução das várias invenções na prática cotidiana comporta operações complexas e caras: exige que os grupos dirigentes percebam as várias oportunidades inventivas disponíveis, que saibam manejar as informações em seu poder; que saibam escolher entre essas oportunidades quais serão traduzidas em práticas, que possam financiar as utilizações e aplicações práticas das invenções, que saibam criar as necessidades a fim de que o fruto das invenções atinja os consumidores que não são os destinatários propostos.

Uma vez que a ciência abriu novos campos e inventou novos produtos, uma vez que os grupos dirigentes decidiram traduzir as invenções em bens e serviços desfrutáveis na prática, só então a estrutura técnica passa a dispor previamente da produção em série dos novos produtos destinados a satisfazer as necessidades dos consumidores previamente motivados pelo marketing (por meio das equipes de Pesquisa & Desenvolvimento) e a realizá-las (por meio de fábricas e escritórios). Em outras palavras, as necessidades sociais, as invenções criativas e as decisões estratégicas precedem as soluções técnicas.

Quando a intervenção científica, filtrada e selecionada pelos grupos dirigentes e traduzida em prática pela *tecnoestrutura* é finalmente utilizada pelos consumidores sob a forma de produtos e serviços, o longo percurso talvez já tenha levado anos. A produção de uma macromolécula, da fase inicial em que é programada até a fase final em que é vendida ao público sob a forma de remédio, pode requerer mais de uma década e investimentos de milhões. Um automóvel pode requerer cinco anos ou mais.

O longo processo requer quatro etapas de cada vez.

Primeira fase (invenção). Numa infinidade de lugares de estudos e pesquisas produzem-se idéias, descobertas e invenções, algumas das quais são rapidamente traduzidas em prática, outras porém requerendo posterior aprofundamento e modificações. Esses inúmeros laboratórios que operam em diversos países e que mantêm contato entre si bem mais do que se crê, dando vida a um saber transnacional, atualmente estão empenhados não mais (ou não apenas) em entender futuros segredos da natureza (por exemplo, como é composto o átomo) ou em forçá-la a fornecer produtos para o futuro (por exemplo, como tornar o deserto habitável), mas em produzir novas naturezas, novos seres vivos – animais, minerais e vegetais – novas matérias capazes de incrementar a natureza recebida com a natureza criada (como é o caso, por exemplo, de novos materiais e de clonagens).

Todos esses produtores de idéias não estão, entretanto, em condições de decidir o uso das suas invenções. Esse poder é detido não pela comunidade científica, mas pelos agentes da modernização: não foram os cientistas de Los Alamos que decidiram o uso da bomba atômica pelo exército americano, nem foi o químico Giulio Natta que decidiu o uso dos polímeros pela Montedison.

Segunda fase (decisão). Das idéias produzidas pelos cientistas os detentores do poder de decisão fazem uma pré seleção daquelas que devem ser postas em prática. Os efeitos da invenção dependem, portanto, dos que exercem o poder de decisão. Mas os que decidem dependem, por sua vez, daqueles que detêm o saber: enquanto

na sociedade industrial a força de uma classe, de um Estado ou de um grupo dependia da posse dos meios de produção (matérias-primas, capitais, fábricas), na sociedade pós-industrial a força depende da posse dos meios de idealização e de informação (universidades, laboratórios, patentes, *mass media*).

Hegedus define a segunda fase como de “ação modernizadora”, com que se adquirem, implementam-se (isto é, são traduzidas na prática) e se socializam as informações produzidas pelas ciências ou pelas artes. Os dirigentes que desenvolvem uma ação modernizadora são caracterizados por sua capacidade de encontrar novos espaços de intervenção, de elaboração de informações, de mobilizar os meios científicos, econômicos e técnicos necessários para produzir as inovações e de agir a nível transnacional. Assim eles dão vida a novos campos de ação, a novos espaços de poder, a novas modalidades e faixas de dependência: de fato, a sua ação, além de criar e monopolizar novas esferas de produção, cria e coloniza novas camadas de usuários. Uma nova idéia só passa da fase abstrata à fase concreta e é traduzida em bens desfrutáveis na prática cotidiana por decisão dos modernizadores.

Terceira fase (produção). Uma vez tomada a decisão de traduzir a nova idéia em milhões de cópias concretas para vendê-la aos consumidores, passa-se à produção propriamente dita. Essa produção pode acontecer em locais diferentes daqueles em que se desenvolvem as fases anteriores. Em 1980, por exemplo, o Japão colocou no mercado internacional 105 novos produtos, mas apenas quatro deles tinham sido idealizados e patenteados no próprio Japão: 74 tinham sido patenteados nos Estados Unidos.

Quarta fase (consumo). Quando o produto finalmente fica pronto, é distribuído, vendido e consumido por massas de usuários, que são desse modo “colonizadas”, como diria Habermas.

Desenha-se, assim, uma nova divisão internacional do trabalho, pela qual algumas áreas mantêm o monopólio da pesquisa científica e do poder político, outras produzem e outras limitam-se ao simples consumo.

O esquema, exatamente por sua generalidade, é aplicável a sistemas sociais diferentes. No âmbito de uma nação ou de uma empresa, por exemplo, são facilmente reconhecíveis os locais das idéias, os de decisão, os de produção e os de utilização. No âmbito da comunidade multinacional, existem países que detêm a primazia da pesquisa, outros que não têm propriedade da patente mas têm os meios de produção e outros ainda que são forçados ao papel de consumidores dos produtos e das idéias alheias.

Mas ainda há outras duas circunstâncias que são levadas em consideração. A uma delas já fizemos menção e consiste na diferença de *local* que freqüentemente existe entre a idéia, a decisão, a produção e o consumo. A outra consiste, entretanto, na lacuna de tempo que, também com freqüência, separa uma fase da outra. Entre os momentos da idéia e do consumo às vezes passam-se anos; quando o consumidor é “colonizado” com novos produtos, fica-lhe enfim impossível subtrair-se a esse novo domínio decidido por outros, em outro lugar e num momento muito anterior.

Na sociedade pós-industrial, tudo é programado com antecedência: quando experimentamos as conseqüências das decisões tomadas pelos fortes, já é muito tarde para impedi-las. Ainda assim, na sociedade programada os consumidores geralmente não conhecem as decisões que estão sendo hoje tomadas sobre ele: agora que eles poderiam colocar obstáculos não sabem, entretanto, quais são nem onde ou quem as está tomando.

“O que nos parece hoje ‘inimaginável’”, escreve Hegedus, “talvez já tenha sido imaginado em lugares distantes e dificilmente caracterizáveis nos quais se inventam as possibilidades de amanhã. Daí advém uma intrínseca impotência dos ‘colonizados’ com respeito aos ‘colonizadores’. E como quase todos são ao mesmo tempo ‘colonizadores’ em algumas coisas e ‘colonizados’ em algumas outras, daí deriva uma intrínseca impotência de todos em relação a todos. Eis uma outra causa daquilo que insistentemente chamamos de ‘crise’.”

Uma nova ordem mental: necessidades e valores

The Coming of Post Industrial Society, a fascinante construção intelectual de Daniel Bell sobre a sociedade pós-industrial – traduzida para todas as línguas, exceto o italiano – começa e termina sob a marca do otimismo: “A imaginação do homem”, escreve ele na conclusão do livro, “não renunciará nunca a fazer da sociedade uma obra de arte.”

O “grande irmão” e as pequenas virtudes. Segundo alguns, essa obra de arte será a marca do grandioso, do opulento, do maravilhoso; segundo outros (por exemplo, Illitch, Schumacher, Gershuny), será a marca das pequenas virtudes, do discreto, do solidário, do coloquial, do “pequeno é lindo”.(16)

O advento das multinacionais, a globalização, os grandes bancos de dados, as bolsas do mercado financeiro e as emissoras de televisão legitimam o medo do *big brother* que a tudo engloba e regula por meio do “fascismo amigável” imaginado por Tocqueville como um imenso poder tutelar absoluto, minucioso, metódico,

previdente e até suave, que se ocupa sozinho em assegurar bem-estar aos súditos e velar por seus destinos.

Contra essa perspectiva se ergue a visão de mundo propugnada pelos adeptos da descentralização e pelos ecologistas. Os primeiros se batem por um “mundo à altura do homem”, por uma descentralização das decisões, por uma justiça participativa, por uma organização da conveniência em âmbito comunitário. Os segundos nos põem em guarda contra a exaustão dos recursos naturais, a devastação ambiental, a ruptura do equilíbrio global de que depende a sobrevivência da humanidade. Ambos têm origens distantes, mas depois da Segunda Guerra Mundial confluíram cada vez mais para um mesmo filão teórico e um mesmo movimento. Ambos criticam asperamente o industrialismo urbano, a invasão tecnológica, o materialismo consumista, a que contrapõem uma sociedade de convívio, simplificada, parcimoniosa, austera, descentrada e pacífica.

As necessidades pós-materialistas. As mais recentes pesquisas de psicologia social, de psiquiatria e de psicologia parecem de acordo em revelar que, mudando a sociedade industrial em pós-industrial, modificam-se profundamente a estrutura da personalidade, a constelação das necessidades individuais e dos valores emergentes. Christopher Lasch, por exemplo, analisa – não sem pessimismo – a cultura do narcisismo em um livro homônimo que traz o significativo subtítulo de *O indivíduo em fuga do social numa época de desilusão coletiva*. Do lado oposto, Ronald Inglehart vislumbra nas mudanças do Ocidente uma “revolução silenciosa” rumo a uma maior participação política e uma melhor qualidade de vida. (17)

Inglehart fundamenta a sua pesquisa nas hipóteses levantadas por um afortunado livro de psicologia social, *Motivation and Personality*, de Abraham H. Maslow.(18) Segundo esse autor, que teve muitos seguidores na psicologia acadêmica e nas *business schools*, os seres humanos, na tentativa de salvaguardar o equilíbrio entre si mesmos, o seu ambiente físico e o ambiente social, fazem as suas escolhas segundo uma ordem de prioridade e uma hierarquia de necessidades que tendem a ser comuns a todos os indivíduos que compartilham da mesma cultura e do mesmo contexto histórico social. Inglehart sintetiza assim a hierarquia das necessidades formulada por Maslow: “A prioridade máxima é para a satisfação das necessidades fisiológicas, quando forem de difícil satisfação. Segue-se a necessidade de segurança física; a prioridade desta última é quase tão forte quanto aquela que contempla as necessidades ligadas ao sustento, mas um homem faminto está disposto a arriscar a vida para obter alimento. Quando um indivíduo atinge a segurança física e econômica, pode começar a perseguir outros objetivos, não materiais. Esses objetivos refletem necessidades genuínas e normais, se bem que as pessoas possam deixar de lhes dar a devida importância se estiverem privadas dos meios de sustento

e segurança. No caso, porém, de haver um mínimo de segurança econômica e física, a necessidade de amor, de propriedade e de estima torna-se cada vez mais importante; em seguida vem uma série de objetivos ligados à satisfação intelectual e estética. Não parece existir uma hierarquia definida nessa última série de necessidades, que Maslow chama de necessidades de auto-realização. Ainda assim, existem provas do fato de que elas se tornam extremamente importantes só depois que o indivíduo satisfaz as necessidades materiais e de propriedade.(19)

Com essas premissas Inglehart inicia a sua imponente pesquisa sobre a evolução psicológica em curso no Ocidente pós-industrial, que ele chama de “revolução silenciosa”. Segundo o conhecido professor da Universidade de Michigan, essa revolução em curso é determinada pela ação conjunta de muitos fatores: inovação tecnológica, mudanças na estrutura ocupacional, crescimento econômico, expansão escolar, desenvolvimento das comunicações de massa, profunda diversificação das experiências que caracterizam as várias faixas etárias (sobretudo a guerra entre os adultos e a paz entre os jovens).

O resultado é que alguns grupos sociais que Inglehart chama de “materialistas” estão ainda emaranhados na satisfação das necessidades ligadas ao sustento (economia estável, crescimento econômico, luta contra o aumento de preços) e à segurança (manutenção da ordem, luta contra a criminalidade, poderosas forças de defesa). Entretanto, outros grupos (que Inglehart chama de pós-materialistas), já satisfizeram e superaram as suas necessidades primárias e estão empenhados na satisfação de necessidades de propriedade e de estima (sociedade menos impessoal, maior poder de decisão no governo, no trabalho, na comunidade) e de necessidades intelectuais e estéticas (cidades mais bonitas, natureza mais protegida, predomínio das idéias, liberdade de expressão).

Depois de ter provado essa primeira hipótese, Inglehart ensaia outra, segundo a qual estaria silenciosamente ocorrendo “uma mudança significativa também na distribuição das capacidades políticas. De fato, um número cada vez maior de pessoas alcançou tal nível de interesse e compreensão da política nacional e internacional que pode participar da tomada de decisões a respeito”.

Daí decorre toda uma série de conseqüências em termos de civilização, de crescimento cultural, de insatisfação, de contestação, de alinhamento político e por aí vai.

Necessidades radicais e necessidades alienadas. Maslow e Inglehart sustentam que as necessidades humanas são graduais, colocadas em uma linha hierárquica ao longo da qual cada indivíduo (para Maslow) e grupos inteiros (para Inglehart) avançam ou se retraem. O modelo apresenta o limite da excessiva esquematização.

Mais articulada e convincente é a teoria da socióloga húngara Agnes Heller segundo a qual todos os seres vivos manifestam necessidades de tipo existencial (alimento, repouso, reprodução) ligadas à sobrevivência. Mas a espécie humana manifesta *também* outras necessidades, todas próprias. Algumas dessas necessidades se atêm à própria raiz da natureza humana (por isso Heller as chama de “fundamentais” ou “radicais”) e são sobretudo a necessidade de introspecção, de amizade, de amor, de diversão e de convívio. Trata-se, como se vê, de necessidades *qualitativas*, cuja satisfação não depende da quantidade, mas da qualidade dos “objetivos” a que aspiram. A necessidade de amizade, por exemplo, se satisfaz em proporção direta não ao número de amigos, mas à sinceridade e profundidade dessa ligação afetiva.

Outras necessidades, entretanto, não derivam da natureza íntima do homem, mas do tipo de sociedade competitiva que construímos. Por isso, Heller as chama de necessidades “induzidas” ou “alienadas”. E esse tipo de sociedade identifica as pela exigência de poder, de posse, de dinheiro, de acúmulo *quantitativo* e interminável, no momento em que a característica dessas necessidades é sobretudo a de crescer em medida mais do que proporcional à sua satisfação, provocando uma espiral sem fim.(20)

Entre as necessidades radicais e as alienadas existe uma profunda diferença: são antitéticas, não graduais. Frente a elas, o indivíduo é obrigado a escolher ou cindir-se. Há personalidades que preferem auto-realizar-se privilegiando a satisfação das necessidades radicais; há personalidades que terminam por alienar-se, privilegiando a satisfação das necessidades induzidas; há personalidades esquizofrênicas, eternamente indecisas entre a satisfação das necessidades radicais e a satisfação das necessidades induzidas; existem, enfim, personalidades desconfiadas, que já renunciaram a qualquer esforço para satisfazer tanto as necessidades radicais como as induzidas.

Valores emergentes. A sociedade industrial – falamos amplamente dela tinha posto em primeiro plano, elevando-os a princípios de organização e de vida, alguns valores como a racionalidade, o machismo, a capacidade de execução, a padronização, a especialização, a eficiência, a produtividade, a concentração do trabalho em unidades precisas de tempo e lugar, a sincronização, a forma piramidal de organização, o gigantismo da economia de escala, a concorrência.

Quais são os valores emergentes na sociedade pós-industrial? Parece-me que seja uma progressiva intelectualização de toda atividade humana. Toda coisa, no trabalho ou no lazer, já se fez um dia com as mãos e exigiu energia muscular. Hoje, todas as coisas se fazem com o cérebro e requerem inteligência, criatividade, preparação cultural.

Outros valores emergentes são os da *confiança* e da *ética*, indispensáveis sobretudo no mundo dos serviços, que requerem precisão, qualidade e confiabilidade.

Por último, vem o valor estético: as formas, as cores, os sons e as boas maneiras são tão indispensáveis ao homem pós-moderno quanto a substância e a funcionalidade. À medida que a tecnologia leva a termo a sua contribuição para o aperfeiçoamento de um objeto, acentua-se a exigência de que esse objeto seja mais bonito. À medida que um serviço exaure o seu dever prático, acentua-se a exigência de que seja mais refinado, original, primoroso. Até algumas décadas atrás, os relógios se distinguiam principalmente pelo grau de precisão. Hoje, o relógio a quartzo é cerca de duzentas vezes mais preciso do que possa imaginar um usuário normal: por isso, cresce a exigência de que ele se distinga no *design*. O prazer estético resultante, a ostentação da beleza e o valor para coleção juntam-se à tradicional função técnica do relógio, que consistia em dar a hora certa. Considerações análogas valem para o avião, para o automóvel, para o mobiliário e assim por diante.

Outro valor emergente é a *subjetividade*, contraposta ao anonimato coletivo, à massificação industrial. Durante anos estivemos preocupados em parecer *com* os outros, em vestir como os outros, falar *como* os outros, agir *como* os outros, unidos em coletividades (o partido, o sindicato, o clube) capazes de exaltar as afinidades e reduzir as diferenças. Hoje sentimos a necessidade de afirmar a nossa subjetividade, as particularidades que nos distinguem dos outros, o direito de ser respeitados na nossa dignidade individual e prescindir do fato de pertencer a um determinado grupo em determinada coletividade.

Um outro valor cada vez mais apreciado é a emoção. O Iluminismo, que deu o paradigma filosófico para a indústria, lutava justamente contra o excesso de emoção, o irracionalismo e a superstição que nas comunidades rurais orientavam as ações humanas mais do que o raciocínio ou a ciência. A afirmação da razão permitiu o progresso industrial mas depois provocou um amortecimento da esfera emotiva, sepultada sob um excesso de racionalismo. Essa aberração passava inobservada quando as empresas tinham necessidade apenas de trabalhadores de execução, mas pareceu intolerável quando, delegadas às máquinas as tarefas repetitivas, tornaram-se indispensáveis a contribuição criativa dos trabalhadores e a flexibilidade. A criatividade nasce da síntese da nossa esfera racional e da nossa esfera emotiva; uma ou outra, sozinha, não basta. Portanto, a organização pós-industrial, se quer ser criativa, deve reabilitar a esfera emotiva. Daí o emergente interesse pelas paixões, pelas emoções, pelos sentimentos.

A sociedade industrial, além de privilegiar a esfera racional em relação à emotiva, privilegiou a prática em relação à estética, a quantidade em relação à qualidade, a coletividade em relação à subjetividade. Os três valores que emergem hoje como fundamentais – subjetividade, estética e emoção – ontem eram considerados

desvalores e, como tais, eram relegados à esfera doméstica e deixados para as mulheres. Comover se, arrumar se, viver em isolamento, empenhar-se mais em escutar do que em falar, voltarse mais para a introspecção e o silêncio do que para expressão eram características e deveres femininos.

Durante dois séculos as mulheres permaneceram vestais desses três valores, de que hoje são ricas depositárias. Daí a reavaliação do mundo feminino e do seu patrimônio cultural. Daí a metamorfose da sociedade machista em sociedade andrógina. Daí a androginia como valor emergente, com todos os seus desdobramentos sobre os costumes, a ética, o direito, as carreiras. Não só as mulheres entram, finalmente, na sala dos botões, mas os homens começam a introjetar valores “femininos” que antes desprezavam: do cuidado do corpo à atenção pela vida doméstica e o apreço pela emoção.

Outros três valores emergentes são a *virtualidade*, pela qual as relações com as pessoas e com os objetos se dissociam cada vez mais da presença física; a *globalização*, pela qual se observa uma crescente familiaridade com o mundo inteiro, assumido como nossa vizinhança; e a *desestruturação* do trabalho e do lazer, pela qual muitos dos atuais limites de espaço e tempo resultam como pretextos e respondem apenas a velhos rituais sem sentido, até contraproducentes, em relação às novas exigências de autonomia, flexibilidade e criatividade.

Enfim, emerge o valor da *qualidade de vida*, contraposto a um posicionamento de sacrifício, fatalista, expiatório, calvinista. As poucas necessidades “fortes” que têm angustiado a existência dos trabalhadores industriais, compelindo-os a se fatigar a vida toda para sustentar a família, para comprar uma casa, para custear os estudos do primogênito, vão-se desintegrando numa miríade de necessidades “frágeis” ligadas à cultura e à volúpia, próprias de uma sociedade que atingiu o bem-estar e que pretende gozá-lo nesta vida terrena sem esperar a beatificação do além.

Uma nova relação entre empresa e mercado

Como já vimos, entre o final do século XVIII e o início do século XIX alguns homens de gênio e alguns grupos genialmente agregados compreenderam que uma combinação científica de trabalho humano e trabalho mecânico teria permitido resultados muito maiores do que os obtidos com o simples bom senso em todos os séculos anteriores.

Essa combinação científica foi aperfeiçoada nas grandes fábricas metalúrgicas e automobilísticas pensadas na América por Taylor e por Ford.

A empresa product oriented. Essas fábricas eram *product oriented* no sentido de terem força de pensar de modo autônomo os novos produtos para depois impô-los ao mercado ainda virgem do consumismo, mas já ávido de bens industriais. A oferta desses bens, embora crescente, era ainda assim inadequada à demanda.

Durante toda a sua fase industrial, o modelo de organização que liga produto, produtor e mercado é o seguinte: a indústria produz bens, serviços e valores para depois impô-los à sociedade que, exatamente por isso, se chamará “industrial”.

A empresa market oriented. Com a passagem da sociedade industrial a pós-industrial, as relações de força entre empresa e sociedade são invertidas: se o negócio constituía antes o sistema mais dinâmico, mais moderno, cientificamente mais sofisticado, hoje constitui *um dos muitos* sistemas que operam na sociedade e nem sempre o mais moderno e dinâmico. As mulheres, os jovens, os marginalizados, os artistas, os cientistas e os imigrantes produzem idéias, modelos de vida e valores novos não menos do que as empresas.

O esquema representativo das relações entre empresa e sociedade, entre empresa e mercado, está invertido em comparação ao anterior: agora é a sociedade que elabora as novas necessidades, os valores emergentes, a demanda latente. Os cientistas antes e o negócio depois devem saber colher e decodificar oportunamente esses sinais, inspirando as idéias, bens e serviços a serem produzidos. Se a empresa não for capaz de elaborar essa decodificação, os seus bens e serviços serão recusados pelo mercado.

Uma operação similar, preventiva, é tão mais sofisticada quanto mais os valores emergentes da sociedade ultrapassam as necessidades primárias e se referem a desejos de natureza mais refinada e impalpável. Para conduzi-la a bom termo, a empresa mobiliza exércitos de sociólogos, economistas e psicólogos que perscrutam continuamente o mercado para captar com antecedência as menores oscilações de gosto, os primeiríssimos vestígios das novas tendências e para alertar oportunamente os cientistas de negócios, os projetistas, os criadores, os estilistas e publicitários.

A nova relação entre empresa e sociedade vê esta última em posição bem mais forte do que no passado e obriga a empresa a se tornar *market oriented*. Isso requer uma transformação substancial da organização, não mais baseada na execução, na imposição, na fiscalização, na repetitividade, mas na escuta, na motivação, no compromisso.

Se a isso se soma a colaboração do progresso tecnológico, a globalização, o crescimento escolar e cultural das corporações operárias e dos consumidores,

compreende-se por que a organização tradicional do trabalho está em crise e por que o próprio trabalho está profundamente modificado na sua substância e significado.

Uma nova ordem existencial: *homo faber, homo ludens*

O modo de produção industrial determinou formas de convivência profundamente diferentes das precedentes. Aprofundou-se com ele o divisor de águas entre tempo livre e tempo de trabalho; o período de vida profissional ficou assim dividido em três partes: a fase juvenil, de aprendizado; a madura, de produção; e a senil, de aposentadoria. Fica clara a divisão entre a atividade de produção (reservada aos homens e centralizada no recinto da empresa) e a atividade de cuidado e reprodução (reservada às mulheres e confinada ao recinto doméstico).

Até a categoria juventude é uma construção toda industrial, que se afirma tanto no âmbito literário quanto no existencial apenas no início do século XX. Escreve Gianni Borgna: “A adolescência e a juventude, como fenômenos de massa, são um dado histórico recente, devido aos desenvolvimentos da industrialização. Foi esse processo que provocou a exclusão de massas juvenis do mercado de trabalho e a instituição da escola secundária – a escola da adolescência – em resposta à dupla função de fornecer uma maior preparação profissional e, junto, um “estacionamento” para todos esses jovens que não têm a possibilidade de encontrar uma ocupação.

Nas sociedades rurais não mecanizadas há necessidade da força de trabalho dos jovens, que são por isso precocemente inseridos no mundo da produção e considerados adultos.

Nas sociedades industriais, entretanto, a mecanização e a automação determinam a exclusão do trabalho de muitas pessoas e fazem com que a adolescência e a juventude tenham a tendência de se prolongar cada vez mais.

Ser jovem, em suma, não é uma condição natural, mas histórica.(21)

Também historicamente determinados são o nascimento do tempo livre e as formas da sua utilização. Segundo cálculos de Alain Corbin, em 1850 a duração anual do tempo de trabalho na França era de cinco mil horas. Como a vida média era muito curta, um trabalhador acabava por dispor, na sua vida, de 262 mil horas de folga e devia dedicar 185 mil horas (isto é, 70 %) ao trabalho.

Em 1900, a duração anual do tempo de trabalho caiu para 3.200 horas e a vida média aumentara um pouco. Em toda a sua existência, um trabalhador já dispunha de 292 mil horas e trabalhava 121.600 (isto é, 42%).

Em 1980, a duração anual de tempo dedicado ao trabalho caiu para 1.650 horas e a vida média quase dobrou em comparação à de cem anos antes. Enfim, o tempo total de folga é de 420.480 horas e só 8% (isto é, 75.550 horas) são dedicadas ao trabalho.(22)

Em cada tipo de sociedade os modos de gozo do tempo livre acabam-se modelando aos modos de organização do tempo de trabalho.

Quando o trabalho artesanal e agrícola espalhava os trabalhadores por uma miríade de pequenas células produtivas sem interação na organização global, o pouco tempo livre desses trabalhadores também era consumido em cada família, em cada taberna, em cada salão, com formas de diversão muito personalizadas e tecnicamente rudimentares. As procissões e os cortejos, as grandes condecorações civis, as funções religiosas, os espetáculos circenses, as festas populares, os torneios e as cocanhas constituíam momentos excepcionais, muitas vezes reservados às plebes urbanas, sendo a cidade o grande empório.

Quando o trabalho industrial amontoou nas “gaiolas desumanas” das empresas (a expressão é de Max Weber) quantidades enormes de operários e de empregados, também as diversões assumiram formas massificadas e atomizadas ao mesmo tempo: das grandes salas de cinema aos estádios.

Escreveu Alais Corbin: “À aurora do século XIX, o tempo do camponês, o do artesão e o do operário eram descontínuos, cheios de imprevistos, casuais, sujeitos a interrupções fortuitas e recreativas. Esse tempo relativamente lento, flexível, maleável e preenchido por atividades freqüentemente imprecisas foi pouco a pouco substituído pelo tempo calculado, previsto, ordenado e apressado da eficiência e da produtividade; tempo linear, estritamente medido, que pode ser perdido, esbanjado, recuperado e ganho. Foi ele que suscitou a reivindicação de um tempo para si, de que o malandrear na cama ou na pesca de linha constituem seqüências simbólicas.

“Mas o desejo desse tempo vazio, insidiosamente ameaçado pelo tédio, produziu paradoxalmente um outro tempo de trégua e de distração, por sua vez previsto, organizado, preenchido, agitado, fundado sobre novos valores; tempo mercadoria dos primeiros clubes de férias, que se diferencia do tempo inicial da modernidade apenas pela ausência de trabalho.”(23)

O automóvel, o trem, a barca, o navio e – somente mais tarde o avião, junto com as estradas asfaltadas, os hotéis, os portos e os aeroportos serão os instrumentos do tempo livre dedicado à viagem. Os livros, os discos, o álcool, a *bricolage* serão os ingredientes do tempo livre individual e de salão. O cinema, a dança e o teatro serão os instrumentos do tempo livre de salão, mas coletivo.

Agora que o *teletrabalho* pós-industrial está novamente espalhando os operadores como na época rural mas os mantém coligados através das redes de informática,

agora também o tempo livre é consumido sobretudo por meio de diversões ubíquas, difundidas até no âmbito doméstico e móvel por meio do rádio, da televisão e da Internet, com a possibilidade de interação à distância dos usuários, com utilização simultânea de vários meios de comunicação.

A sorte do cinema, isto é, da forma de diversão coletiva mais típica da sociedade industrial, é uma confirmação disso: enquanto Estados Unidos, Inglaterra e Itália permaneceram industriais, cada habitante adquiriu, em média, 15 a 20 ingressos de cinema por ano; à medida que se foram transformando em nações pós-industriais, o número de bilhetes *per capita* caiu para menos de cinco ao ano. O número de salas cinematográficas caiu pela metade no curso de 30 anos, enquanto em cada casa existe um televisor, muitas vezes com antena parabólica, uma câmera de vídeo, uma vasta coleção de discos, CD Rom, videocassete e um ou mais aparelhos de rádio. Está tudo pronto para que cada um construa diariamente o seu palimpsesto de multimídia sob medida. Para sobreviver, o cinema é obrigado a se articular em salas múltiplas e juntar-se a restaurantes, livrarias, pizzarias, discotecas, salas de jogos, Internet cafés, até se transformar num bairro do lazer, oásis cada vez mais amplo de divertimento no deserto urbano.

Mas, para prescindir das formas de aproveitamento do tempo livre, será por certo reduzida a quantidade de horas dedicadas ao trabalho formal e aumentará a interpenetração entre atividades de trabalho e lúdicas, produtivas e reprodutivas, por meio do trabalho doméstico, do *teletrabalho*, do autoconsumo, da auto-ajuda etc., agilizados por uma instrumentação técnica cada vez mais miniaturizada, simplificada, aperfeiçoada e economicamente conveniente.

Uma nova ordem urbana: de *metropolis* a *telepolis*

No seu livro *Megatrends*, publicado no início dos anos 80, John Naisbit procura especificar quais são as grandes linhas em que se move a história dos nossos dias. Já então, nos Estados Unidos, 60% da população ativa não estava mais ocupada com a fabricação de produtos mas com o processamento de informações. Aquela que até pouco tempo se constituía no coração da economia mundial – a atividade manufatureira – não ocupava mais que 13% da força de trabalho.

Essa nova ordem da economia e da sociedade não comporta apenas uma diferente distribuição de pesos entre agricultura, indústria e o setor terciário, mas, como vimos, no próprio âmbito das fábricas modifica as relações quantitativas entre operários e *colarinhos brancos*, entre empregados, funcionários e profissionais, entre empregadores e empregados.

Derivaram daí desconfianças cada vez mais agudas que laceraram cada trabalhador no interior de sua própria personalidade, cada empresa no interior da sua composição profissional e das suas alianças internacionais.(24)

A própria cara das cidades ficou profundamente marcada: não só elas cresceram quantitativamente mas têm também experimentado uma profunda transformação qualitativa. Como na fase industrial se ressentiram da instituição fabril, agora, ao passar de *metropolis* para *telepolis*, ressentem-se da *desindustrialização* que as transformou em locais privilegiados da produção e do consumo intelectuais.

Transformada em “transacional”, isto é, sede de trocas e interação de recursos cada vez mais abstratos, resta à cidade, portanto, ser “promotora e consumidora dos velhos e novos ritos com que as massas satisfazem suas necessidades comunitárias, [ser um] estacionamento para os novos nômades, fluida e interdisciplinar, densa, poderosa, dinâmica”.(25)

Antenas e cabos na cidade pós-industrial

Jean Gottmann escreveu: “Na Antiguidade, os gregos criaram no Mediterrâneo um mundo ‘helênico’ fundado nas redes de realizações que ligavam as *polis* entre si. Mas foi um mundo inquieto, instável, lacerado pela rivalidade entre cidades ou coalizões de cidades.

“Alexandre, o Grande, forte em função do reino da Macedônia, tentou unificar os gregos e juntar a eles outros povos em um vasto império que esperava fundar sobre uma rede de grandes cidades, de Alexandrias sabiamente planejadas e construídas, cada uma constituindo um grande pólo comercial. A sua morte pôs fim a esse grande projeto, mas muitas das suas cidades, como a Alexandria egípcia, sobreviveram. Outras redes e federações de cidades comerciais apareceram mais tarde: a Liga Hanseática, em torno do Báltico e do mar do Norte, na Idade Média, ou os sistemas de assentamentos dos banqueiros lombardos ou dos mercadores venezianos e genoveses que se espalharam pela Europa e pela Ásia.

“Portanto, as redes de relações entre as cidades não são inteiramente novidade. Mas nos nossos dias elas são difundidas universalmente com intensidade, densidade e variedade tais que podem dominar a vida da maior parte das regiões. É esse tecido de relações industriais, comerciais, culturais, políticas em suma, que permite ver como – malgrado as resistências regionais e nacionais – se estão delineando as tendências para a globalização e está nascendo uma comunidade internacional.”(26)

As metrópoles funcionais de Le Corbusier e a pós-moderna Las Vegas – que segundo Robert Venturi tem muito a nos ensinar – não são senão duas etapas

intermediárias no caminho secular que vai da cidade murada a *Telépolis*, a novíssima cidade mundo em que os cidadãos interagem virtualmente, a política transforma o privado em público, a economia transforma o ócio em trabalho e o consumo em produção.

Javier Echeverría, professor de lógica e filosofia da ciência na Universidade Basca de San Sebastián, além de ter inventado o nome dessa cidade, esboçou lhe também o funcionamento no ensaio *Telepolis. La nuova città telematica*.

Segundo Echeverría, a infra-estrutura de *Telépolis* é constituída pela televisão e outros meios de comunicação, enquanto os capitais e as novas mercadorias são produzidos sobretudo nas habitações: não só porque é aqui que se desenvolverá o *teletrabalho*, mas porque o *telepolismo* – isto é, a forma futura do capitalismo a curto prazo – utilizará a casa como local ideal para a extração das novas matérias-primas: a audiência e o consumo.

Se as cidades clássicas como Esparta, Atenas, Roma ou Florença eram claramente identificáveis com seus perímetros murados, se as cidades industriais como Londres, Nova York e Tóquio são imensas teias de aranha de edifícios e ruas, de qualquer modo representáveis em uma planimetria bidimensional, *Telépolis* não pode ser nem vista nem representada: é pluridimensional, é esférica, as suas estruturas são feitas de redes de telecomunicação que se podem expandir e interconectar infinitamente. Ela não tem limites: nem Rômulo poderia traçar lhe os confins com um sulco nem Remo poderia transpô-lo, incorrendo na ira fraterna. “*Telépolis* não é localizável, não se caracteriza pelo fato de estar. A sua essência é o fluxo, a circulação, a velocidade cada vez maior, em mais bairros e na mente do maior número de pessoas.”

Na sua primeira fase rudimentar, *Telépolis* era feita de comunicações telefônicas e radiofônicas. Depois, juntou-se a elas a televisão não interativa, que permite a poucos telepatrões falar em mão única com uma multidão de telescravos; agora, finalmente, desenha-se a televisão interativa, difundem-se a Internet e o correio eletrônico, os telescravos conquistam a palavra e *Telépolis* fica aterrorizada por seus cidadãos proletários.

Se a propósito de *Telépolis* evocamos lugares como a praça (*telemática*) e a auto-estrada (informática), é só para utilizar as velhas estruturas urbanas como metáforas. Em realidade, a Guerra do Golfo, combatida e vivida pela CNN, a bênção papal que nos reúne pela tela da TV, a partida de futebol com transmissão direta são absolutamente outra coisa se comparadas às guerras, bênçãos ou partidas de futebol vividas pessoalmente: e não apenas por um diferencial emotivo, mas porque transforma-se a essência do fenômeno, a sua epistemologia, a sua semiologia, a sua antropologia, a sua ética e a sua estética.

Podemos também comparar um *Web site* a uma praça, a Internet a uma rede rodoviária, o *zapping* um passeio, a televenda a um shopping, as tribunas políticas ao Hyde Park, mas Telépolis é uma ruptura total, épica, com a nossa experiência de cidade: é uma nova prática virtual, em que a nossa identidade é indicada não mais pelo nome do indivíduo e pelo sobrenome de família, mas por números, números para identificar as pessoas em relação aos serviços (plano de saúde, número de telefone, código postal, endereço de *e-mail*), números para identificar as pessoas em relação a seu patrimônio (código de contribuinte, conta corrente etc.).

Uma cidade sem território e sem fronteiras que dilata o âmbito doméstico até fazer dele um recipiente do mundo; que amplia a cultura de cada um e do seu clã, confrontando-a e misturando-a com toda a cultura do planeta; que faz de cada indivíduo de hábitos caseiros um nômade, com a cabeça girando pelo mundo enquanto o corpo permanece em casa; que substitui as circunscrições comunitárias pelas telecircunscrições das amostragens estatísticas de propriedade; que prolonga a vida além da morte, permitindo ver e ouvir os defuntos imortais nas fitas de vídeo ou até utilizar suas feições para fazê-los agir com efeitos especiais em novas alternativas virtuais.

Edificada sobre o princípio universal da existência a distância, Telépolis é tão ativa e pulsante quanto mais os seus habitantes ficam em casa teletrabalhando e teleconsumindo, mesclando a atividade de trabalho, a vida doméstica, a vida social, a produção, a reprodução e o divertimento.

Por sua natureza intrínseca, Telépolis é multirracial, multicultural, multilingüística. Ela se sobrepõe – sem substituir – à vida precedente das metrópoles e à experiência direta. Cada cidadão de Telépolis é livre para escolher entre o real e o virtual: se gosta de futebol, pode ir ao estádio ou ver a partida pela TV; se gosta de cinema, pode ver uma fita em seu videocassete ou ir a uma multissala; se ama a natureza, pode participar de um safári ou ver uma transmissão sobre geografia; se gosta de discutir com outros, pode ir ao bar ou acessar uma *chat line*.

O telepolismo

A metrópole industrial, com a sua vida individualista, tinha a tendência de isolar os cidadãos; a Telépolis pós-industrial tem a tendência de transformar em mercadorias a sua esfera privada.

Apagando a fronteira entre público e privado, Telépolis visa à intrusão na privacidade e à comercialização da intimidade. Os cidadãos sabem tudo das ações, decisões, deslocamentos, aventuras e preferências – ainda que mínimas – dos seus governantes; os governantes tendem a saber tudo das necessidades, esperanças e

reações dos cidadãos: não de cada indivíduo, mas de amostras representativas deles, das faixas de idade, sexo, profissão e assim por diante.

Na fase de passagem da sociedade industrial à pós-industrial, as casas foram locais de apreciação passiva das mensagens via telefone, fax, televisão e rádio. A medida que adentramos a era pós-industrial, o papel das casas se torna cada vez mais ativo: muitos trabalhadores que antes se deslocavam cotidianamente a escritórios distantes de suas habitações agora teletrabalham em suas casas; com a televisão interativa, com o correio eletrônico, com as *chat lines*, muitas casas se transformaram em lugares ativos nos quais se elaboram e se põem em circulação idéias, testes, sons e imagens.

E tem mais. A economia de Telépolis consegue até mesmo transformar o repouso em produção e o tempo livre em tempo de trabalho por meio de um sistema que Echeverría chama não mais de capitalismo, mas de *telepolismo*.

Um cidadão sentado na poltrona diante da televisão não só repousa e consome transmissões, mas “forma audiência”: junto com os outros milhões de telespectadores sintonizados na mesma emissora, determina o sucesso de público e, assim, o seu valor comercial. Repousando, produz valor sem sequer perceber. Não produz valor para si, mas para os *gate keepers*, para os “porteiros” da informação (proprietários de *network* e âncoras) que tiram poder e dinheiro do índice de audiência.

A sintonia de determinado canal pelos telespectadores é a matéria-prima que os “porteiros” transformam em mercadoria sofisticada para vender aos publicitários, aos políticos, aos operadores comerciais que comprarão o uso daquele canal, pagando exatamente com base no índice de audiência que ele é capaz de alcançar.

Quanto mais telespectadores emprestam seu tempo a um canal de televisão, mais esse canal cobra pelo seu espaço publicitário. Quanto mais caro um espaço publicitário, mais o seu custo é descarregado no preço do produto anunciado. Quanto maior o custo descarregado no preço do produto, mais penalizados são os telespectadores que, motivados pela publicidade, compram aquele produto. Compondo audiência, o telespectador penaliza-se duas vezes: quando “presenteia” a emissora com sua sintonia e quando corre para comprar os produtos anunciados por aquela estação, que incluem no seu preço o custo da publicidade.

Em troca do entretenimento, os teleusuários oferecem a sua atenção, produzindo sem cessar aquela massa de audiência que compõe o público de uma emissão. Consumindo, eles produzem. Produzem uma mercadoria (a audiência) que depois a emissora revende. Como o operário da linha de montagem produzia cada parafuso sem dar-se conta da máquina inteira em que o parafuso se encaixava, assim cada telespectador atual produz fragmentos de atenção sem dar-se conta da audiência que desse modo contribui para formar.

Coisa análoga, de resto, acontece com o turismo, que transforma – também ele – o consumo em produção. A minuciosa programação das viagens, das visitas acompanhadas por guias, das reuniões e das orações servem para dissuadir os turistas de perder o seu tempo livre. Os campos de férias e as marchas forçadas impedem que um minuto sequer seja subtraído às compras esperadas e às atividades previstas. Além disso, apenas com a sua presença em uma determinada localidade balneária ou de montanha, o turista contribui para o sucesso daquela localidade, medido em termos de “presenças”: “Como a televisão e os meios de comunicação são orientados para tornar produtivo o tempo livre dentro da jornada de trabalho (a noite incluída), assim o turismo desenvolve a mesma função nos fins de semana e durante as férias. Telépolis descobriu uma fonte de riqueza desconhecida das outras culturas, tradicionalmente baseadas na distinção entre tempo de trabalho e tempo de repouso. [...] Se queremos saber como funciona Telépolis, devemos habituar-nos a considerar os grupos de férias como esquadras de trabalhadores por empreitada, sem horários, sem remuneração, sem sindicatos nem contribuições.”

Algo similar ao que acontece a quem vê televisão ou participa de férias organizadas acontece hoje a quem responde a pesquisas que colhem opiniões coletivas e anônimas através de questionários pré elaborados. A economia de Telépolis é baseada no fato de que existe sempre alguém disposto a levar água aos moinhos alheios, presenteando com o seu tempo e o seu empenho; assim faz o teleusuário para a rede de televisão à qual se conecta, assim faz o turista para a operadora de turismo que contrata, assim faz o entrevistado para o instituto que o entrevista, assim faz o militante para o partido pelo qual se empenha.

O “consumo produtivo”

Portanto, recapitulemos. Quanto mais aumenta o tempo livre, mais repouso pode ser transformado em “consumo produtivo”. Quanto mais tempo se passa diante do televisor, tanto mais se contribui para formar audiência. Quanto mais incansáveis formos num cruzeiro ou passeio turístico, quanto mais dermos nosso parecer a quem nos entrevista para depois vender a pesquisa, tanto mais se transforma o nosso repouso em trabalho não remunerado que os publicitários, as operadoras de turismo, os institutos de pesquisa transformam em mercadoria no seu próprio interesse econômico. A única e escassa forma de repouso é o descanso. Por isso, tudo conspira para impedi-lo.

É óbvio que o aumento do tempo livre, a sua progressiva transformação de tempo de consumo em tempo de trabalho não remunerado, a difusão do *teletrabalho*, a prolongada convivência em família dos jovens desocupados e dos anciãos

aposentados requerem uma profunda transformação da cidade (de metrópole em télépolis) e da casa (de lugar de reprodução e consumo em lugar de produção e reprodução).

Assim como os campos que fervilhavam de camponeses foram aos poucos despovoados, dando lugar aos adubos químicos e aos tratores automáticos; assim como as fábricas fervilhantes de operários se transferiram aos poucos para o Terceiro Mundo ou se esvaziaram para deixar lugar aos robôs ou para se transformar em auditórios, em teatros, em recintos de exposição, de pesquisa, de lazer (ver, por exemplo, a Pirelli-Bicocca de Milão, a Fiat-Lingotto de Turim, a Olivetti-Arcofelice de Pozzuoli), assim também os escritórios fervilhantes de empregados, funcionários e profissionais se despovoaram aos poucos para se transformar em habitações cujos inquilinos combinarão atividades de produção, reprodução, estudo e lazer.

As fábricas ficarão um pouco mais emotivas e as casas um pouco mais racionais. Ambas serão transformadas em *intelligence buildings* adaptáveis a todas as atividades, intercomunicando-se com todas as *networks* telefônicas, radiofônicas, de televisão e telecomunicações.

Capítulo catorze

SOB O SIGNO DA CONEXÃO

O pós-industrialismo

“A vida”, diz Oscar Wilde, “é aquilo que acontece enquanto pensamos em outra coisa.” Enquanto pensávamos em outra coisa, uma nova ordem social sucedeu àquilo que a indústria introduzira no fim do século XVIII. O quadro que descrevi até aqui, esforçando-me para me ater aos fatos constatáveis, demonstra que o advento pós-industrial é uma revolução épica, profunda, global, não um simples retoque, uma aceleração de marcha ou uma mudança de rota em relação à sociedade industrial a que estávamos habituados há dois séculos, de meados do século XVIII a meados do século XX.

E verdade que a sociedade industrial não era mais igual a si mesma, é verdade que a mudança fora o seu sinal característico mas, por mais que ela tenha experimentado evoluções no curso dos seus dois séculos, foram sempre modificações progressivas de um modelo que, na sua estrutura essencial, conservava uma identidade persistente. E essa identidade estava no signo da ruptura entre trabalho e casa, proletariado e burguesia, prática e estética, forma e conteúdo.

A partir da Segunda Guerra Mundial, entretanto, os acontecimentos se sucederam muito rapidamente e o eixo de uma ou duas disciplinas se deslocou, bem como a interseção dos eixos de todas as disciplinas: a física, a química, a biologia, a filosofia, a epistemologia, a tecnologia, os sistemas informativos, a ecologia, as ciências organizacionais cumpriram – mais ou menos ao mesmo tempo – saltos substanciais, fazendo com que, todas juntas, revolucionassem o nosso modo de ver, de produzir, de consumir, de cooperar, de nos opormos, de desejar e de obter.

Não se trata, portanto, da fase nova de um velho processo; não se trata de uma sociedade industrial um pouco mais complexa, um pouco mais rica, um pouco mais problemática. Com o termo “pós-industrial” indica-se, enfim, em todo o mundo, um modelo inteiramente novo de sociedade, que se move sob o signo da conexão e da reintegração de trabalho e vida, casa e escritório, quantidade e qualidade, ética e negócio, bens e serviços.

Já descrevemos alguns traços essenciais da sociedade pós-industrial e examinaremos outros em seguida. Fechamos esta parte recapitulando-a por pontos esquemáticos referentes a todo o sistema social e, depois, no parágrafo seguinte, à organização do trabalho.

- Os parâmetros de referência da sociedade pós-industrial são constituídos pela tecnologia eletrônica; pelo predomínio do trabalho intelectual, sobretudo de tipo criativo; por uma epistemologia da complexidade e da descontinuidade; pelo predomínio das necessidades “fracas”, principalmente as de natureza estética; pelo subjetivismo; pela dimensão transnacional e pós-internacional dos problemas e das suas possíveis soluções; pela difusão de valores andróginos; pela recusa das ideologias.
- A partir da Segunda Guerra Mundial, a produção em grande escala de bens materiais que caracterizava a sociedade industrial deu lugar à produção de bens imateriais (serviços, informações, símbolos, estética, valores) que caracterizam a sociedade pós-industrial.
- Essa nova sociedade, baseada no saber, tem uma cultura própria e distinta – geralmente dita pós-moderna – e seus próprios valores emergentes, diferentes ou, sob certos aspectos, opostos aos valores que foram cultivados na sociedade industrial.
- Essa nova sociedade encaminha-se para não ter operários, camponeses ou analfabetos.
- Nessa nova sociedade, o tempo livre prevalece sobre o tempo de trabalho; o problema da qualidade de vida prevalece sobre o problema do consumismo. Adverte-se, por isso, sobre a urgência de replanejar a família, a escola, o espaço, o tempo e a vida em função dessas novas prioridades.
- Na dinâmica dessa nova sociedade têm cada vez mais peso os movimentos e os novos sujeitos sociais. A aposta principal no jogo dos conflitos não é mais a distribuição da riqueza: quem vence tem o direito de programar o futuro, seu e dos outros. Enquanto na sociedade industrial eram os pobres que moviam guerra aos ricos, hoje são os ricos que fazem guerra aos pobres, eliminando o *welfare* (seguro-desemprego) e outras formas de proteção social, ampliando a distância entre as remunerações do topo e as da base, desqualificando a formação, abandonando à própria sorte as vítimas do progresso e da concorrência. A falta de confronto com os modelos baseados na solidariedade (como pretendia ser o socialismo real) priva dos benefícios da concorrência exatamente o sistema econômico que se baseia na concorrência.

- À medida que se distancia a queda do Muro de Berlim, fica cada vez mais claro a diferença entre os países comunistas – que eram capazes de distribuir a riqueza mas incapazes de produzi-la – e os capitalistas, capazes de produzi-la mas incapazes de distribuí-la.
- Uma vez que o trabalho é cada vez mais de natureza flexível e criativa, as tarefas domésticas e as profissionais, o estudo, o trabalho e o tempo livre não são mais atividades antitéticas como eram no mundo industrial, assim como a marginalização das mulheres se revela cada vez mais um inútil desperdício de inteligências, além de inaceitável injustiça social.
- Vai-se afirmando uma drástica hierarquia entre os países e os grupos hegemônicos, que monopolizam as atividades criadoras científicas e artísticas; os países emergentes, que executam atividades produtivas e executivas; os países subdesenvolvidos, condenados ao simples consumo passivo, pago com matérias-primas, subordinação militar e trabalhos servis. A importância de uma nação está, enfim, ligada à sua pesquisa científica e à sua capacidade de idealizar produtos, processos, estéticas e mercados novos.
- As exigências de máxima criatividade deixam a nu os limites do racionalismo e fazem avaliar o papel imprescindível da esfera emotiva e afetiva ao lado daquela puramente racional. Toma-se consciência da riqueza criativa que desvia cada sistema quando promove a mistura de lógicas diferentes, trabalho interdisciplinar e clima favorável.
- A nova sociedade é articulada em subsistemas cada vez mais numerosos e interdependentes.
- Na nova sociedade interagem três níveis: o virtual, constituído dos *mass media* e das redes de telecomunicação; o tangível, constituído dos sujeitos reais e também das relações interpessoais; o financeiro, constituído dos fluxos monetários cada vez mais velozes, que excitam a dinâmica das bolsas.

Todos esses resultados representam o êxito natural de um percurso milenário, marcado pela persistente vontade humana de nos livrar das atávicas escravidões da ignorância e da indigência. Se ainda hoje muitos não entendem essas grandes novidades e se obstinam em ver a sociedade pós-industrial de modo industrial é por efeito do *cultural gap*, que induz os conservadores a interpretar com pessimismo e viver com temor cada nova época, enfrentando-a com a mentalidade sedimentada da época que a precedeu.

Nós sabemos que o progresso científico tecnológico, as inovações organizacionais, a globalização, o incremento das viagens, do tráfego e dos *mass media* produziram resultados inquietantes, como a explosão demográfica, a poluição atmosférica e a proliferação de armas nucleares. Mas sabemos também que, graças a esses fatores

inovadores, foram obtidos êxitos gratificantes, como o prolongamento do tempo médio de vida, física e psíquica, a alfabetização em massa, a centralização do saber, a proeminência da produção de bens imateriais em relação à produção de bens materiais fabricados em série, a subjetividade contraposta à massificação.

Mercado e organização do trabalho pós-industrial

Nos primeiros decênios da idade industrial, muitos operários e muitos funcionários continuaram a pensar em termos mais próprios do mundo rural. Do mesmo modo, hoje – não obstante a definitiva afirmação da sociedade pós-industrial, muitos empresários, funcionários e sindicalistas não conseguem se conscientizar das grandes mudanças em curso e continuam agindo segundo modalidades próprias da passada fase industrial. Repassemos então, em síntese, as transformações acontecidas no mercado de trabalho e nas organizações.

- O computador, com os seus terminais, substitui o sistema nervoso empresarial – antes assegurado pelas comunicações escritas e orais – e substitui uma parte das atividades de decisão, fornecendo as informações e muitos critérios indispensáveis para tomar decisões. O robô, com os seus braços, os seus olhos, substitui a força muscular, os trabalhos nocivos e enfadonhos.
- À medida que essas máquinas absorvem o trabalho repetitivo de mera execução (seja ele físico ou intelectual), aos trabalhadores resta o monopólio do trabalho criativo, que empenha o cérebro mais do que os músculos e que, por sua natureza, não encontra pausa no tempo e é perfeitamente conciliável com a desestruturação do tempo e do espaço de trabalho.
- No interior da fábrica, as novas instrumentações tecnológicas, unidas às novas formas de organização, liberam um número crescente de pessoas do trabalho e, por conseguinte, do salário. Lamentavelmente, a evolução social é bem mais lenta do que a científica e tecnológica, pelo que demora a colocarem ação os mecanismos de redistribuição das tarefas, de modo que todos possam trabalhar e trabalhar menos, isto é, para que se possa levar à realização um dos maiores sonhos da humanidade, o que nunca esteve tão próximo quanto hoje. O resultado mais temível é que pelo menos por alguns decênios – o desemprego cresça e, com ele, a violência e a ilegalidade, que fariam pensar na decomposição da velha sociedade mais do que no nascimento de uma nova.
- As tecnologias disponíveis realizam (aqui e agora) o antigo sonho da ubiquidade, pois a matéria-prima do trabalho intelectualizado – a informação – é suscetível, por sua natureza, da máxima descentralização em tempo real. Em outros termos, o local de trabalho não constitui mais uma variável independente do teorema da

organização e o horário rigidamente sincronizado não constitui mais uma exigência real da produção.

- Na esfera do trabalho organizado, as transformações em curso determinam a rápida eliminação da fadiga física, a drástica redução do horário de trabalho, o maciço deslocamento da atenção do lugar e do tempo da produção material para os lugares e tempos da reprodução, da introspecção, do convívio, do jogo, da amizade, do amor; do que Agnes Heller chamou de necessidades “radicais” em contraposição às necessidades “alienadas” do poder, da posse e do dinheiro. No interior dos locais de produção resultam profundamente transformados – em comparação à velha fábrica *taylorista* – a quantidade e a qualidade da força de trabalho, a rede dos sistemas informativos, a estrutura hierárquica, a relação entre negócio e sociedade.
- Uma vez que toda a organização da fábrica, do sindicato e do tempo livre considera oito horas diárias de trabalho, das quais provêm o salário e o poder aquisitivo, chega-se ao paradoxo – já denunciado na França pelo velho livro *Travallier deux heures par jour* de manter nas fábricas massas de trabalhadores inoperantes, de obrigar à inércia muitos jovens desempregados e de deixar muitos setores sociais desguarnecidos.
- A pulverização acionária, a divisão internacional do trabalho cada vez mais prejudicada, a crise da ideologia comunista, a difusão do bem-estar nos países industrializados, a homologação cultural, a convivência de mais papéis no mesmo sujeito têm atenuado os conflitos de classe, substituindo-os por formas corporativas de luta coletiva e por formas subjetivas de microconflitos.
- O atenuar-se das diferenças culturais entre chefes e dependentes determinou a passagem de formas hierárquicas a formas funcionais e informais de liderança. A organização por objetivos e a autonomia profissional dos trabalhadores permitem aos chefes controlar os resultados mais do que os processos.
- As empresas passam cada vez mais da filosofia *product oriented* a uma filosofia *market oriented*, desfrutando ao máximo das ciências psicossociais para caracterizar oportunamente as necessidades do mercado e desfrutando ao máximo das oportunidades tecnológicas para tornar flexível a produção, até fazê-la adequar-se perfeitamente aos gostos subjetivos de cada consumidor.
- O caos urbano torna os cidadãos cada vez mais intolerantes com a vida metropolitana e com os deslocamentos cotidianos, que corroem de modo já intolerável o tempo livre, a economia, o equilíbrio psíquico. Torna-se cada vez mais clara a inutilidade do trabalho executado na unidade de tempo e de lugar do grande escritório centralizado; difunde-se a aspiração por uma gestão autônoma, flexível, subjetiva e descentrada do próprio trabalho; toma-se consciência das oportunidades cada vez mais revolucionárias oferecidas pelo progresso

tecnológico, capaz, enfim, de tornar ubíquas as informações e de anular os vínculos espaço temporais.

- Difunde-se cada vez mais a exigência de uma organização do tipo “holográfico”, na qual reine a máxima difusão das informações e a possibilidade de intercâmbio das tarefas. A especialização é considerada válida na justa medida em que permite o trabalho interdisciplinar. A linha de montagem e a pirâmide perdem força em comparação com outras metáforas organizacionais como a rede, a célula, o cérebro, a colméia.

Todas essas transformações agem simultânea e sinergicamente sobre a representação simbólica que um número crescente de trabalhadores vem fazendo do próprio mundo, do próprio destino e, portanto, dos seus modelos de comportamento conflitual: por que, como, com quem e contra quem combater.

Seria legítimo pensar que o progresso científico, tecnológico e organizacional, a globalização, a escolarização, os *mass media* conduzam a um mundo mais feliz. Mas os seres humanos são capazes de torcer o sentido até mesmo das melhores invenções e condições. Assim, a redução do trabalho é traduzida em desocupação; o tempo livre é traduzido em consumismo, enfado, malandragem, violência; a longevidade é traduzida na inércia forçada da aposentadoria.

E possível evitar essas degenerações? É possível reintegrar o trabalho com o estudo e com o tempo livre? E possível realizar as maravilhosas potencialidades do sistema pós-industrial? A próxima parte do livro é dedicada a esboçar uma resposta a estas interrogações.

QUINTA PARTE

O QUE FAZER

“Não é do trabalho que nasce a civilização: ela nasce do tempo livre e do jogo.”

A. KOYRÉ

“Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando nos divertimos, devemos nos divertir. De nada serve procurar misturar as duas coisas. O único objetivo deve ser aquele de executar o trabalho e ser pago por tê-lo executado. Quando o trabalho termina, então pode vir a diversão, não antes.”

H. FORD

“Quem é mestre na arte de viver distingue pouco entre o trabalho e o seu tempo livre, entre a sua mente e o seu corpo, a sua educação e a sua recreação, o seu amor e a sua religião. Dificilmente sabe o que cada coisa vem a ser. Persegue simplesmente a sua visão de excelência em qualquer coisa que faça, deixando aos outros decidir se está trabalhando ou se divertindo. Ele pensa sempre em fazer ambas as coisas juntas.”

PENSAMENTO ZEN

Capítulo quinze

DO UNIVERSO DA PRECISÃO À RECUPERAÇÃO DO APROXIMADO

Progresso material e qualidade de vida

Como já recordei na segunda parte deste volume, algo de impreciso impediu o mundo clássico greco-romano de realizar progressos científicos e técnicos similares àqueles que soube realizar na literatura, na filosofia, na arte.

Segundo Platão e Aristóteles, tudo o que havia por descobrir para melhorar a condição prática e a vida material dos homens livres já tinha sido descoberto. Para os trabalhos desagradáveis, enfadonhos e degradantes não havia necessidade de máquinas, bastavam os escravos. Todos os outros tinham um único dever: dedicar-se ao progresso do espírito.

Por que tudo isso? Não o sabemos precisamente. No entanto valeria a pena saber no momento em que a questão, retomada, diz respeito também a nós, homens do ano 2000. Como então deveríamos nos perguntar, hoje – damos tanta atenção ao progresso material e ao universo da precisão, negligenciando de forma tão exagerada tudo o que diz respeito ao progresso do espírito e ao mundo do aproximado, do mais ou menos? Como e por que o atual desenvolvimento técnico não é acompanhado de um avanço semelhante da convivência civil e da felicidade humana? Como e por que milhões de trabalhadores, finalmente libertados do embrutecimento físico, dotados de máquinas portentosas, encarregados de deveres intelectuais por vezes até agradáveis e bem pagos vivem ainda assim a sua condição como estressante e insuportável? Como e por que a conquista da precisão transformou-se em idéia fixa da pontualidade, da produtividade a todo custo, da competitividade, dos prazos, dos controles, das avaliações, dos confrontos? Como e por que o progresso material não se traduziu em melhor qualidade de vida?

A tirania da precisão

Durante milênios, até o fim do século XVIII, a humanidade viveu sob o signo do mais ou menos, do misterioso, do mágico, inerte face às pestilências, aos raios, às invasões. A esfera emotiva nos ajudou a sobreviver em tanta miséria, mal preenchendo os vazios deixados pela esfera racional.

Depois, o Iluminismo e a industrialização conquistaram à razão um trono do qual ela reinou primeiro com otimismo e sabedoria, depois e aos poucos com pessimismo e tirania – a tirania da precisão, do “tudo programado”, do “tudo sob controle”.

O homem não é uma máquina predisposta pela natureza para ser veloz, repetitiva e precisa. Isto é, não é uma máquina. Pelas suas exigências de velocidade, repetitividade e precisão, ele criou aparelhos de grande alcance, mais eficazes do que ele mesmo. Para si deixou intacto o monopólio da criatividade, da ambigüidade, da idéia vaga, da ironia, do imprevisto, da mudança, da descontinuidade, da complexidade, do riso, do pranto, de tudo aquilo que o torna humano.

O lado aproximativo da sociedade rural e a precisão da sociedade industrial podem ser considerados tese e antítese de um processo histórico finalmente capaz de chegar, com a sociedade pós-industrial, a uma síntese equilibrada. Consumada a experiência da racionalização até o fim, delegadas às máquinas todas as operações que requerem velocidade, repetitividade e precisão, o homem poderia hoje gozar, pela primeira vez na história, a sorte de ser rico, sadio, culto, longo e, ao mesmo tempo, descansado, sereno, contemplativo, solidário. Sem explorar animais, escravos ou proletários, poderia finalmente obter das máquinas e das trocas todos os bens materiais de que precisa, dedicando-se à produção de idéias, à introspecção, à amizade, à diversão, à criatividade, ao convívio.

Por que os gregos não desenvolveram a tecnologia?

Os gregos foram bloqueados por uma recusa mental que os impediu de conquistar as vantagens da precisão através da tecnologia. Para compensar a carência de bens materiais, eles aprenderam a conferir sentido e significado às poucas coisas de que dispunham.

Nós estamos bloqueados por uma recusa mental que nos impede de conquistar as vantagens do mais ou menos por meio da reflexão e da solidariedade. Para

compensar a pobreza espiritual, aprendemos a acumular uma infinidade de coisas materiais sem nos preocupar em conferir-lhes o justo sentido e o justo significado.

Para entender o bloqueio mental que nos impede de recuperar a real dimensão do mais ou menos, pode ser útil refletir sobre o bloqueio mental que impediu o mundo clássico de conquistar a dimensão da precisão – sobretudo da precisão tecnológica.

Segundo Mayerson, os gregos não sentiram a necessidade de desenvolver a tecnologia porque tinham escravos. Representando as máquinas mais perfeitas e as menos dispendiosas, por um lado os escravos desincentivavam as descobertas, por outro tornavam desprezível – porque “servil” – o trabalho propriamente produtivo. Segundo Shuhl, o bloqueio mental dos gregos nos confrontos da tecnologia, que teria sido “capaz de diminuir e aliviar o trabalho humano”, dependia de uma série de causas paralelas: carência de matérias-primas, disponibilidade de escravos e desprezo aristocrático pelas atividades práticas, que impediriam o desenvolvimento harmonioso do corpo, distraindo a alma da vida espiritual, induzindo-a a “satisfazer aquilo que existe de inferior no homem, o desejo da riqueza”. Vem daí uma oposição: de um lado, o artesão, o comerciante, o engenheiro, o técnico e todos aqueles que levavam vida ativa e que por isso aplicavam-se a tarefas práticas; de outro, o filósofo, o matemático, o poeta, o militar, o político, todos aqueles que cultivam as artes liberais. Onde a ausência de escolas politécnicas e de administração de empresas, enquanto se multiplicavam as escolas de guerra, ginásios, palestras, academias, teatros.

Koyré é que encontrará o mínimo denominador comum subtendido nessas explicações parciais, fornecendo uma explicação mais convincente. Os engenheiros gregos e romanos – incluindo os sublimes, como Ictino, Fídias ou Vitruvius – não entenderam a importância de potencializar e enobrecer a experiência e a destreza (*tékhnē*) com a ciência (*epistémē*) para sublimá-las em tecnologia. Por isso a tradição não se transformará em inovação, a cópia não se transformará em invenção, as receitas não se transformarão em leis, as experiências não se transformarão em hipóteses. A ação deles permanecerá pré-científica.

Arquimedes envergonhava-se quando distraía a atenção dos seus estudos de matemática para se dedicar temporariamente à engenharia. Entretanto, Leonardo, Galileu e Huyghens se orgulharam: “A ciência da mecânica”, escreverá Leonardo, “é a mais nobre e a mais útil de todas. [...] A mecânica é o paraíso das ciências matemáticas.” E recomendará ao seu aluno ideal: “Estude primeiro a ciência e depois a prática nascida dessa ciência. Aqueles que se enamoram da prática sem ciência são como os navegantes que entram no navio sem timão e bússola.”

Se, a partir do Renascimento, a ciência assume o comando das ações, guia a técnica e, incorporando-se a ela, transforma-a em tecnologia, é porque foi cumprido o

grande salto do mundo aproximativo para o universo da precisão. Daí em diante, a precisão será tudo.

A medida como prerrogativa celeste

Segundo Koyré, o maior obstáculo ao progresso técnico foi determinado pelo fato de que os gregos tinham um enfoque diferente dos fenômenos físicos conforme fossem eles celestes ou terrestres. Em astronomia adotavam extrema precisão porque consideravam os fenômenos celestes perfeitamente alinhados a leis rigorosas. Ainda antes de serem observados com os olhos, as esferas e os movimentos dos astros – absolutamente regulares – podiam ser calculados geometricamente no papel.

Entretanto, o mundo sublunar – esse mundo caprichoso e imperfeito em que nos cabe viver diariamente – fugia segundo os gregos a todas as leis e a todas as possibilidades de medição precisa. Por isso trataram-no com extrema aproximação e nem ao menos se preocuparam em construir instrumentos exatos para medir os parâmetros. Uma astronomia matemática era possível, mas uma física matemática teria sido absurda. De resto, 25 séculos mais tarde também Einstein escreverá, em *Geometry and Experience*: “As leis da matemática que se referem à realidade não estão certas e as que estão certas não se referem à realidade.”

À regra geral – segundo a qual o mundo terreno não podia ser tratado matematicamente – era exceção apenas a arte, que impunha à natureza o desenho impecável de um capitel, o talhe preciso de uma coluna, a calculada distância entre os elementos estruturais de um templo. Mas a arte não era mais do que abstração.

Renunciar à medição rigorosa do tempo e do espaço, isto é, das dimensões sobre as quais se fundamenta a física moderna, significou renunciar simplesmente ao progresso tecnológico. Ainda que – segundo Pitágoras – o número fosse a essência de todas as coisas, na Grécia não podia existir uma linguagem matemática

cômoda e regular, pois faltavam os algarismos árabes, que começaram a se difundir muito lentamente só depois do século XII. Uma vez que as poucas máquinas gregas eram construídas sumariamente, não podiam executar operações precisas, que deviam ser, portanto, confiadas à mão do homem. Antes de Galileu, escreve Koyré, “ninguém jamais procurou superar o uso prático do número, do peso, da medida, na imprecisão da vida cotidiana – contar os meses e os animais, medir as distâncias e os campos, pesar o ouro e os grãos – para fazer disso um elemento do saber preciso”.

Não sentir a necessidade da precisão, no mundo pré-industrial, significava não sentir a necessidade de aperfeiçoar instrumentos como o metro, os óculos, o microscópio,

o termômetro, o relógio e não sentir sequer a necessidade de unificar os vocábulos referentes a comprimentos, pesos, tempos, volumes, temperaturas, o que resultava numa babel de cidade em cidade. O fabricante de óculos não aplicava noções de física, por isso não era um ótico, mas um artesão; o aplicador de sanguessugas não tinha noções médicas, por isso não era um cirurgião, mas um prático; o ourives não usava nem balança nem termômetro, por isso não era um químico, mas um alquimista.

A precisão desce à terra

Galileu, entretanto, usa a física ótica para calcular na mesa de estudos a espessura das lentes e a distância que deve existir entre elas; *depois do que*, a partir desse cálculo, constrói as suas lunetas. O óculo, portanto, *antes* de ser um prolongamento dos sentidos, é uma construção do intelecto. A mesma coisa vale para o pêndulo. Escreve Koyré: “Não já olhando o comprido lampadário balançar-se na catedral de Pisa, Galileu descobriu o isocronismo do pêndulo. Não fosse por outro motivo, uma vez que o lampadário foi colocado lá somente depois da sua partida da cidade [...] mas graças ao estudo matemático, a partir das leis do movimento acelerado que ele tinha estabelecido por uma dedução racional, da queda dos corpos pesados ao longo das cordas de um arco posto na vertical.”

E a mesma coisa ainda vale também para a construção do relógio, que introduz escalas precisas (as horas, os minutos, os segundos) no mundo camponês habituado a medir a palmo o transcorrer do dia, das estações, dos anos.

A disponibilidade dos instrumentos de precisão permitiu aos cientistas reunir ulteriores graus de perfeição, transformando a técnica em tecnologia (isto é, ciência incorporada na técnica). O conjunto desses instrumentos e a ciência neles subentendida levou pela primeira vez à terra a precisão que os antigos atribuíam somente ao céu. Além disso, contribuiu para transformar profundamente o clima geral da sociedade, imprimindo aceleração e confiança aos seus processos evolutivos, e revolucionou o adestramento profissional que, do aprendizado nas oficinas torna-se especializado nas academias, onde as novas regras científicas eram inculcadas antes ainda da prática, transformando assim os mestres em engenheiros, os clínicos práticos em médicos.⁽¹⁾

Sobre essas bases funda-se o progresso que dali a pouco iria desenvolver toda o potencial da sociedade industrial, feito de “instrumentos que têm a dimensão de oficinas e de oficinas que têm a precisão de instrumentos”.

Reapropriamo-nos do aproximativo

O que perderam os gregos então, renunciando ao universo da precisão? O que perdemos hoje, recusando o mundo do mais ou menos?

O mundo clássico entendeu aquilo que queríamos ignorar: que “duas coisas são irreduzíveis a todo o racionalismo – o tempo e a beleza”, como diria Simone Weil. Quando, ainda hoje, ficamos boquiabertos frente à impassível perfeição das estátuas clássicas, quando nos comovemos recordando um fragmento dos líricos gregos ou nos exaltamos lendo um canto de Homero, quando somos obrigados a constatar que num diálogo de Platão ou num livro de Aristóteles está concentrada tanta sabedoria capaz de impregnar os estudiosos dos últimos dois mil anos e talvez até dos próximos milênios, quando pensamos que Dante e Goethe, Shakespeare e Fellini trazem marcado a fogo esse mundo imprescindível, então é preciso render-se: o universo da precisão é algo diferente, *não superior* ao mundo do mais ou menos, do aproximativo.

Sabemos medir, mas não sabemos amar e viver, refletir e dialogar melhor do que faziam os gregos. Eles aplicaram à exaustão seu coração e sua força à solução dos problemas éticos, estéticos e filosóficos. A esses problemas, que consideraram uma questão de vida ou morte, de felicidade ou desespero, subordinaram o potencial da vida econômica e a comodidade da vida cotidiana. Durante dez séculos, todas as maiores inteligências do Mediterrâneo grego foram preparadas, educadas, aguçadas, enobrecidas e exaltadas para atingir o auge da beleza e da verdade. Os resultados ainda nos surpreendem.

Com a mesma fúria, selecionamos, adestramos, gratificamos e colocamos em disputa milhares de engenheiros para inventar soluções cada vez mais ousadas para os nossos problemas práticos: a construção de um novo *chip*, de um novo *software*, de um novo supersônico. Ao lado deles, milhares de farmacêuticos trabalham numa nova macromolécula; milhares de matemáticos trabalham numa nova técnica quantitativa; milhares de psicossociólogos trabalham numa nova pesquisa de mercado; milhares de agentes e corretores trabalham numa nova escalada na bolsa.

Mas, como atrás dos cem gênios da civilização grega havia milhares de trabalhadores, de mulheres e de escravos que os acudiam para assegurar-lhes a tranquilidade mental necessária à criatividade, assim, atrás dos criativos da nossa *big art*, do nosso mundo dos negócios, da nossa *big science*, existem quatro bilhões de trabalhadores do Terceiro Mundo e um bilhão de empregados no Primeiro Mundo que asseguram o abastecimento de materiais e de informações, apinhados como

formigas em organizações planejadas para competir entre si até a morte na corrida ao lucro e ao bem-estar material.

O tempo, calculado a palmo pelos gregos e *por minuto* pelos florentinos da época dos Médici, está hoje dilatado pelos funcionários que o medem em segundos e pelos cientistas que o exprimem em nanossegundos. Assim, o mais ou menos transformou-se em precisão, a precisão virou idéia fixa e os nossos corações estão compreendidos no espaço apertado dos átimos medidos. As estatísticas nos dão um número crescente de anos, mas nós estamos obcecados pela falta de tempo. A felicidade consiste também em não termos prazos, mas as organizações nos dominam por meio dos prazos.

Predomina, no entanto, um desprezo geral pelas atividades teóricas, especulativas, introspectivas, contemplativas, educativas (basta pensar que um professor ganha menos que uma camareira). Os pais desencorajam os filhos desde pequenos para que não enveredem por estudos humanísticos, encaminhando-os em vez disso para a engenharia, a eletrônica, a biotecnologia, a administração de empresas. Reduzida a demanda de saber humanístico, as faculdades dessa área não são financiadas e entram em decadência.

O antigo contraste entre as duas culturas se atenua dia a dia, pelo simples fato de que a cultura técnico científica destruiu a humanística, multiplicando as escolas politécnicas e de administração, relegando as questões literárias e artísticas a páginas cada vez mais marginais dos cotidianos e a horários cada vez mais tardios da televisão. As idéias simples substituem as complexas; pretende-se que todo processo seja linear e considera-se patológica toda descontinuidade. Nos negócios, cada procedimento subitamente vira praxe; as regras e as estruturas organizativas não são consideradas como hipóteses falsificáveis, mas como dados indiscutíveis.

O grande relógio da produção planetária procede sem pausas, como o relógio de *Metropolis*, marcando o seu estado de avanço com o indicador das cotações da bolsa e com as cifras decimais do Produto Interno Bruto. Em primeiro lugar não está o progresso do espírito, mas a declaração de renda e o andamento do PIB. Se o número crescente de desocupados desperta alguma preocupação é apenas pela sua eventual repercussão no poder aquisitivo das massas consumidoras e na tranquilidade dos ricos ameaçada pela receada raiva dos pobres.

Agora nós sabemos que o mundo do aproximativo e a primazia do bom e do bonito custaram caro, como escravidão para muitos e desconforto físico para todos. Sabemos ainda que o universo da precisão e a primazia do útil e do prático também estão custando caro, como subordinação para muitos e desconforto mental para todos. As organizações se transformaram em instrumento dessa subordinação e desse desconforto. Por causa delas é preciso começar por uma melhora da nossa vida capaz de conjugar estética, ética e filosofia com técnica e economia.

Essa ecologia do trabalho organizado não é impossível. Uma vez delegada a precisão às máquinas, é preciso recuperar muitos aspectos do sistema aproximativo, que não será mais aquele tosco e primitivo da era rural. Enriquecido pela experiência industrial, deverá alargar seus limites de oportunidade, conjugando lucidez racional com calor emotivo. Os nossos netos poderão ocupar-se da estética também porque os nossos avós se ocuparam de negócios.

Reapropriamo-nos, portanto, do aproximativo: não daquele imposto pela ignorância durante os séculos de sociedade rural, mas de uma aproximação reinventada em termos pós-industriais, nutrida pela relatividade de Einstein, pela possibilidade de falsificação de Popper, pela psicanálise de Freud, pela literatura de Joyce, pela biologia de Crick e Watson, pela matemática de Gödel, pela pintura de Escher. O aproximativo recoloca o sujeito no campo das suas especulações, que recupera o flexível e o imprevisto, que derruba as barreiras entre exterior e interior, entre forma e conteúdo, entre presente e futuro. Uma aproximação pós-moderna, capaz de valorizar a experiência solidária do terceiro setor, de reduzir o estresse do trabalho, de inaugurar novas formas desestruturadas de organização e novas formas criativas de ócio.

Capítulo dezesseis

TRABALHAR DE MODO SOLIDÁRIO

Cavaleiros irados em cavalos serenos

Conta-se que o pintor David, antes de realizar o famoso quadro equestre de Napoleão, aquele que víamos nos livros de ginásio, perguntou ao imperador como desejava ser retratado. “Serenos, sobre um cavalo irado”, teria sido a napoleônica resposta.

Certos funcionários que se agitam sem cessar, picados pela mosca da carreira, pela concorrência, pela eficiência, pela produtividade, pela competição global, dão a impressão de cavaleiros irados sobre cavalos serenos.

A corrida louca da nossa economia para um limite que se desloca com a mesma velocidade dos concorrentes lança milhões de pessoas na neurose, na miséria moral e até material. O mundo não corre mais o risco de ficar parecido com a Rússia, mas ainda corre o risco de ficar parecido com a América.

Parece que os seres humanos não sabem criar bem-estar sem se atormentar reciprocamente com as regras cruéis de uma economia empresarial baseada na concorrência desapiedada. Seguramente, a grande experiência do socialismo real faliu miseravelmente. Mesmo assim é preciso retomar o caminho de uma economia social baseada na solidariedade. Ainda que isso não desse trabalho aos desempregados, serviria para melhorar a sua condição humana.

A lição que nos vem do chamado “terceiro setor” pode ser preciosa.

A organização virtuosa

Que vantagens teríamos se começássemos a pensar nas organizações não como máquinas, não como pirâmides, não como cérebros, mas como cérebros de cérebros, isto é – por exemplo como colméias? Teríamos a vantagem de reconhecer como

possível e, antes, como necessária, uma futura revolução mental no nosso planejamento e no nosso comportamento organizativo.

Graças a essa revolução aprenderemos a apreciar virtudes ignoradas pela organização industrial e indispensáveis para uma organização pós-industrial: a flexibilidade dos deveres, a possibilidade de intercâmbio das funções, a primazia do sistema informativo e da criatividade, a colaboração, a solidariedade, a passagem do tempo definido para o tempo escolhido, a recusa do local de trabalho fixo e fechado para a produção de idéias, a capacidade de operar em mais lugares e de outros modos, de repousar e de folgar. Aprenderemos que as tecnologias disponíveis permitem, já hoje, redesenhar a organização para adequá-la aos nossos biorritmos e às nossas necessidades de amizade, jogo e convívio, em vez de obrigá-los à atual competitividade agressiva com que milhões de pessoas disputam o poder, a posse e o dinheiro.

São dois, sobretudo, os melhoramentos que obteremos: maior motivação e solidariedade, como nas organizações voluntárias, e maior fertilidade de idéias, como nos grupos criativos.

A chave mestra da motivação

Escreveu o imbatível P.S. Ducker: “O desafio para o *management* americano é motivar o trabalhador de opinião à produtividade.” Em outras palavras, a empresa durante dois séculos foi capaz de apertar os operários por meio do controle, mas agora não consegue com o mesmo sistema apertar também os empregados, os profissionais, os funcionários. Para abrir essa caixa forte, deve portanto encontrar uma chave diferente, que é a chave mestra da motivação. Sem motivação, o empregado de opinião está mentalmente ausente, mesmo quanto fisicamente presente (e regularmente pago). Sem motivação ruem a criatividade, a flexibilidade, a capacidade de intuir oportunamente os problemas, a disponibilidade de resolver rapidamente. Em vez de generosidade, triunfa o apego à garantia burocrática.

Entre duas empresas concorrentes vencerá aquela que for mais capaz de motivar os seus colaboradores, como demonstraram os japoneses. Quem não o consegue, terceiriza as atividades que requerem operadores mais motivados (publicidade, pesquisas de mercado, operações financeiras mais especializadas etc.), como já vimos. Assim, descarrega nos outros a tarefa de motivar e empobrece ainda mais a força criativa da própria empresa. Mas nem tudo pode ser terceirizado, enquanto todos podem ser motivados. O problema é como motivar pessoas não mais ignorantes e pobres, mas cultas e financeiramente estáveis.

Lamentavelmente, a organização mecânica baseada no controle e voltada para multiplicar excessivamente, nas fábricas e oficinas, a produção de bens materiais todos idênticos entre si, quando se estende aos escritórios desmotiva e aliena os trabalhadores, tira o sentido das tarefas e funções, burocratiza e desacelera os fluxos de trabalho, tolhe as idéias no lugar mesmo onde seria maior a necessidade de produzi-las.

A hegemonia da organização fabril

Como se não bastasse, as empresas, em vez de se conscientizarem da estagnação em que freqüentemente se encontra a sua produtividade intelectual, ficam teimosamente convencidas, contra todas as evidências, de que existe uma só via – *one best way* – para a perfeição organizativa: exatamente, a mecânica, piramidal, burocrática. Quer organizar bem um hospital, um partido, uma igreja, uma companhia teatral, um ministério? Você só tem uma possibilidade, sustentam os administradores: aplicar as mesmas regras já experimentadas e aperfeiçoadas na indústria manufatora. Tanto é verdade que um presidente, administrador ou diretor geral é facilmente colocado à frente de um banco, de uma empresa telefônica, de uma siderúrgica, de uma companhia teatral ou de um município. A organização da empresa, em suma, se impõe como ponta avançada dos esforços historicamente realizados pelo homem para otimizar os recursos. E tem bons motivos históricos para isso.

No seu surgimento, por volta de meados do século XVIII, ela teve que lutar por sua vez contra a hegemonia de uma outra forma organizativa – a militar – da qual as empresas manufadoras copiaram os métodos para obter disciplina, transmitir ordens e encaixar as pessoas hierarquicamente. Estafe e linha, como todos sabem, foram conceitos operativos tomados à organização do exército e adotados nas empresas para obter dos operários a mesma e dócil coordenação de soldados em batalha.

Então, aos poucos a organização industrial foi ganhando o seu espaço autônomo e transformou-se em modelo para todos (e hoje até mesmo para os próprios exércitos), além de causa de um outro tipo de guerra sem quartel: a luta de classe entre empregadores e empregados.

O negócio autolesivo

Nos últimos tempos, porém, o estado das organizações de negócios e as próprias ciências organizativas acusam deficiências cada vez mais graves, na medida em que sua evolução se processa em ritmo mais lento se comparada à evolução da

tecnologia e da sociedade. No primeiro capítulo relacionamos algumas peças de acusação. Aqui basta recordar que o negócio, continuando a gerir o tempo, o espaço e o destino dos que dele dependem – como se não tivessem sido ainda inventados o computador ou a telecomunicação, nem a psicanálise e a democracia – acaba por resistir mais do que resiste a sociedade, quer na introdução do trabalho, como na redução significativa das horas de trabalho ou no aumento das margens de autonomia. Outro exemplo: a posição que a empresa reserva até hoje às mulheres é muito mais restrita do que aquela que as mulheres conquistaram no âmbito legislativo, na política, na família, no setor de diversões.

O resultado geral dessa inadequação administrativa é uma queda de produtividade dos trabalhadores intelectuais, uma subutilização do potencial humano que Drucker indica como o desafio mais insidioso que se coloca ao *management* americano.

Em suma, fala-se tanto de crise (e até de morte) da família, da religião, dos partidos e da sociedade, mas seria hora de começarmos a refletir sobre a crise (e talvez a morte) da organização empresarial na sua versão clássica, que se obstina em perdurar; seria hora de as organizações orientadas para o lucro empreenderem algum exercício de humildade, começando por olharem volta para se aproveitar da rica e desconhecida experiência de outros sistemas organizados. Em seu livro *Liberation Management*, que milhares de executivos ostentam sobre a mesa, diz Tom Peters: “A monstruosa empresa tecnocrática está acabada, superada, é suicida. [...] As novas perspectivas de desenvolvimento não são procuradas na grande dimensão nem na pequena mas, sim, no âmbito do desarticulado e flutuante, na simbiose com os usuários. [...] É preciso fundir e confundir as funções empresariais, derrubar os limites, criar grupos de trabalho auto-administrados em contato direto com o mercado, estudar o produto junto com o cliente [...] realizar o *management* do conhecimento, procurar vender uma quantidade cada vez maior de inteligência e cada vez menor de bens materiais. [...] Se estamos na sociedade do conhecimento, é preciso transformar cada organização em uma organização que saiba aprender, estruturar a atividade da empresa como um conjunto de projetos levados adiante por grupos dotados de ampla autonomia.” Eis um caminho para introduzir o mundo criativo do aproximativo no universo rarefeito e já estéril da precisão como fim em si mesma.

Nylon

O modelo amplamente almejado pelas empresas ocidentais para sair da estagnação foi o japonês, onde um complexo e único conjunto de fatores culturais permitiu uma adesão total e vitalícia dos dependentes às metas indicadas pelos chefes.

Sabe o que significa NYLON? Antes de derrotarem o Japão na Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos já o tinham vencido comercialmente na guerra das fibras têxteis. O Japão tinha descarregado no mercado americano uma avalanche de seda a baixo preço e os Estados Unidos, para barrar essa invasão, recorreram à pesquisa científica, mobilizando a nata dos pesquisadores a fim de inventarem uma fibra sintética capaz de substituir a seda a um custo ainda menor. Depois de 11 anos de pesquisas e de muitos fracassos, finalmente foi inventado o *nylon*, que em sigla significa textualmente *now you loose, old Nippon*: agora você está perdido, velho Japão!

Para vingar essa dupla derrota, o Japão do pós-guerra matou-se de trabalhar para pôr de joelhos a economia americana e, com ela, todo o Ocidente.

Não conseguiu o seu intento mas nos causou, ainda assim, um grande dano: contagiou as empresas de todo o mundo com a sua mania de eficiência, refreando a tendência de reduzir a carga horária de trabalho e de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Impôs novamente a lei da precisão industrial também às culturas que estavam conquistando a civilização do aproximativo pós-industrial.

A lição de Druker

A alternativa ao modelo “mecânico” americano e japonês poderia ser uma prudente combinação de regras gerenciais destiladas pelos negócios tipo *profit* com experiências e comportamentos acumulados nas organizações *nonprofit* as primeiras podem contribuir com a dimensão racional e com o sentido de solidez, as segundas podem contribuir com a dimensão motivacional, emotiva, fantasiosa; ambas podem concorrer para elevar o baixíssimo nível de solidariedade e de criatividade que encontramos nas empresas já burocratizadas.

Com o seu habitual senso de previsão, o velho Druker voltou mais vezes àquilo que as organizações *profit* podem aprender das organizações *nonprofit*.

Os seus artigos² partem de uma constatação: nos Estados Unidos, milhões de pessoas dedicam em média, voluntariamente, mais de cinco horas por semana a uma organização sem fim lucrativo, o equivalente a dez milhões de postos de trabalho em tempo integral.

Para prescindir dos dados citados por Druker, já nos tempos dos seus artigos o volume do fenômeno era impressionante: nos Estados Unidos, onde 25 milhões de pessoas gastavam 5% dos seus ganhos com fins humanitários, atuavam pelo menos dois milhões de organizações de voluntários; 3 na França eram 665 mil (das quais 90 mil no setor de saúde), 350 mil na Grã Bretanha, 300 mil na Alemanha, 35 mil na

Itália, 25 mil no Japão. Na Inglaterra, 23 milhões de pessoas eram voluntárias do Social and Community Planning Research. Na Alemanha – onde 340 mil voluntários colaboravam com a Cruz Vermelha – pelo menos cinco milhões de pessoas colaboravam de alguma forma com a Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband. E provável que muitas dessas pessoas, tão generosamente empenhadas em atividades filantrópicas, ao mesmo tempo trabalhassem também em empresas onde, embora sendo pagas regularmente, aplicavam-se de má vontade e com escasso rendimento.(4)

Entretanto, as instituições do chamado “terceiro setor” (igrejas, hospitais, orquestras, museus, universidades, Cruz Vermelha, Exército da Salvação, Bandeirantes etc.), acrescentando um pouco de habilidade gerencial e muita atividade formativa à sua organização informal e ao carisma da liderança, conseguiram incrementar vertiginosamente a motivação e a eficiência dos seus adeptos, exatamente enquanto nas grandes empresas o rendimento dos recursos humanos caía.(5)

Segundo Druker, o segredo do sucesso consistiria em compartilhar uma missão claramente definida, seja no papel desempenhado pelo conselho de administração paralelamente ao da direção geral, na importância central conferida aos “clientes” e resultados, pelo severo julgamento da atuação dos sócios, ainda que voluntária e pouco ou nada remunerada, na severidade com que eles são recrutados e treinados, na sua habitual participação nas decisões, na responsabilidade partilhada em todos os níveis, no sentido que cada ação organizativa adquire aos olhos das pessoas chamadas a realizá-la.

Quatro tipologias organizacionais

Procuramos inserir as observações de Druker num quadro mais sistemático. Se consideramos e cruzamos dois parâmetros organizativos – o forte impulso para a racionalização e o nível de concorrência no mercado – podemos obter quatro tipologias, já bem teorizadas em sua época por Giuseppe Bonazzi a partir de outras classificações anteriores.

O tipo ideal de organização caracterizada por forte pressão para a racionalização mas com pouca ou nenhuma concorrência são as burocracias públicas. O seu objetivo é o serviço; o meio de atingi-lo está na conformidade e nos procedimentos; o papel elementar é constituído pelo “posto” que se alcança por concurso e promoção. O tempo é vivido como prazo, como termo *ad quo* e *ad quem*. As metáforas mais adequadas para representar esse tipo de organização são o castelo kafkiano e o relógio, símbolo da pontualidade por excelência.

O tipo ideal de organização caracterizada por forte pressão para a racionalização e para a concorrência são *as empresas*. Seu objetivo é o lucro; o meio para atingi-lo, o gerenciamento científico; o papel elementar é a tarefa confiada com base na competência. O tempo é considerado como recurso escasso por definição e, por isso, como fator competitivo por excelência, junto com o capital e o espírito empreendedor. As metáforas mais adequadas a representar esse tipo de organização são a linha de montagem e a pirâmide.

O tipo ideal de organização caracterizada por baixa pressão para a racionalização mas com forte concorrência recíproca são os partidos. O seu objetivo é o poder; o seu método, a conquista do consenso; seu papel elementar é o encargo conferido pelas direções ou atribuído pelo eleitorado. O tempo, nesse caso, é vivido como ocasião comemorativa e como festividade. A metáfora mais adequada para representar esse tipo de organização é o cérebro.

O tipo ideal de organização caracterizada por baixa pressão para a racionalização e pouca concorrência são aquelas sem fins lucrativos ou do chamado terceiro setor: grupos filantrópicos, clubes de amigos da arte ou da música, centros esportivos amadorísticos, grupos missionários, centros de voluntários para assistência a doentes, deficientes, menores, detentos etc. O seu objetivo é a solidariedade e o testemunho; o seu método é a contribuição voluntária; o seu papel elementar é o empenho pessoal, que nasce da paixão. O tempo, nesse caso, é vivido como oportunidade para uma melhor utilização. A metáfora mais adequada para representar esse tipo de organização é a colméia.

Hibridização das lógicas

O racionalismo em que se funda até hoje a ciência das organizações sem fins lucrativos tende a dividir o mais claramente possível essas quatro tipologias, impondo às empresas não se deixarem permear pelas lógicas que regulam as outras três. Mas à medida que as organizações que visam ao lucro se racionalizam e crescem, aumenta a sua burocratização, cresce a ineficiência, diminuem a flexibilidade e a produção de idéias: em outros termos, verificam-se exatamente aqueles efeitos perversos contra os quais a organização científica se diz empenhada.

Do mesmo modo, as organizações do terceiro setor, se ficarem ancoradas apenas à lógica da sua tipologia, acabam por perder eficiência, tornando-se ideológicas e fugindo a seus objetivos.

Para reduzir o perigo dessas degenerações, nos últimos tempos tem-se difundido um ecletismo que induz as organizações de cada tipologia a adotar também lógicas próprias das outras tipologias. Assim, por exemplo, os escritórios de relações

públicas das empresas se inclinam para lógicas próprias dos partidos políticos, as burocracias adotam lógicas de marketing e cuidam melhor da sua imagem, os partidos políticos introduzem uma contabilidade empresarial, as organizações filantrópicas não desprezam técnicas gerenciais que possam incrementar sua eficiência, sobretudo as de formação profissional.

O resultado final é que se desfazem os limites entre as quatro tipologias organizativas e que, quando surgem deficiências em uma das tipologias, a tendência é corrigi-las com a adoção de critérios das outras.

Hoje, como já disse, o problema crucial das organizações com fins lucrativos é a burocratização, a conseqüente queda de motivação e, portanto, de flexibilidade e criatividade. Alguns remédios só podem surgir dentro das próprias empresas; outros podem ser adaptados das organizações do “terceiro setor”, que constituem a maior reserva exatamente daqueles métodos necessários para obter motivação e flexibilidade.

As vantagens do *nonprofit*

Já vimos quais são, segundo Druker, as vantagens do trabalho voluntário. A elas podem se juntar outras, que criam uma preciosa reserva de organização solidária.

A grande experiência comunista – certamente a mais imponente e dramática de toda a história humana – caiu junto com o Muro de Berlim e com as esperanças de construir uma sociedade sem Estados e sem classes, baseada na solidariedade e não na luta.

Mas se o comunismo perdeu, o capitalismo não venceu. Baseado na necessidade da concorrência, paradoxalmente o capitalismo encontra-se sem concorrentes, com todas as tentações de absolutismo que daí decorrem, sobretudo o absolutismo de mercado e o menosprezo por suas vítimas.

As organizações sem fins lucrativos ganham das que visam ao lucro no que toca às igualdades e oportunidades, à ética da responsabilidade partilhada, cooperação, motivação, flexibilidade e disponibilidade para a mudança. Eis uma lista do que se pode buscar com vistas a melhorar o trabalho organizado:

- No terceiro setor domina uma forte tensão para a missão, claramente definida, à qual se confere prioridade sobre qualquer outra coisa. A missão é uma paixão. *Nas empresas, é freqüentemente indefinida e não partilhada, raramente tem força de envolvimento, de modo que não requer paixão, mas cálculo.*
- No terceiro setor, o dinheiro provém de doações, da generosidade alheia, de patrocínios ou de fundos públicos. Administrando dinheiro alheio, as

organizações sem fins lucrativos sentem-se moralmente obrigadas a usá-lo do melhor modo possível. *Nas empresas, o dinheiro provém do patrimônio empresarial, dos bancos, da bolsa, do autofinanciamento.*

- As organizações sem fins lucrativos podem usar como ponto de referência, como guia de ação e parâmetro de auto-avaliação sobretudo a sua própria missão, traduzida em termos operacionais. *A empresa, que administra o próprio dinheiro, usa como bússola o faturamento, o lucro, o saldo de balanço.*
- Nas organizações sem fins lucrativos a carga inovadora, que deriva da fé na missão, tem a capacidade de reduzir as resistências às mudanças. *Nas empresas, a resistência às mudanças é alimentada pelo medo do risco, pela força do hábito, pela burocratização e pelo temor de que as inovações possam comprometer o equilíbrio do poder constituído.*
- No terceiro setor prevalece a tendência de partir do ambiente, da comunidade, dos “clientes” futuros. *Nas empresas prevalece a tendência de partir de dentro da própria organização, das entradas financeiras, dos arranjos de poder constituídos.*
- As organizações sem fins lucrativos são muito atentas ao clima interno, caracterizado por entusiasmo e solidariedade. *As empresas muitas vezes subestimam a importância do clima interno ou alimentam mesmo um clima de hostilidade recíproca e de medo.*
- No terceiro setor, a organização se concentra nos resultados e no testemunho, ambos medidos em termos de “clientes” adquiridos e de serviços prestados. *Nas empresas, mesmo quando elas se proclamam **market oriented**, prevalece freqüentemente a concentração no equilíbrio interno.*
- No terceiro setor, cada um dos voluntários é julgado não só com base nos seus resultados, mas também por suas boas intenções e generosidade. Nas empresas, os empregados são julgados com base nos resultados, no profissionalismo, no desempenho, na fidelidade, na condescendência, nos grupos de referência. No terceiro setor, o conselho de administração é composto de pessoas não pagas, que muitas vezes contribuem pessoalmente para cobrir as necessidades financeiras da organização, que trabalham em tempo integral e têm papel comparável ao da direção geral. *Nas empresas, o conselho de administração, muitas vezes composto de pessoas de fora remuneradas apenas simbolicamente e que trabalham em tempo limitado, tem posição subalterna face à direção geral, confiada a pessoas bem remuneradas e que trabalham em tempo integral.*
- Nas organizações sem fins lucrativos, ainda que os voluntários não percebam uma remuneração e os outros sejam remunerados com valores abaixo do mercado, seus desempenhos são julgados com grande severidade. *Nas empresas,*

os funcionários são remunerados de acordo com o mercado mas faltam freqüentemente os critérios para avaliar o seu rendimento e é tolerada também uma baixa eficiência.

- No terceiro setor dá-se forte ênfase à organização por objetivos, o que, entre outras coisas, facilita a avaliação dos voluntários com base no empenho com que os perseguem. *Nas empresas fala-se com freqüência em delegação e em organização por objetivos mas na realidade vigora uma forte centralização, volta e meia designam-se tarefas e quem as executa é julgado também no curso do Processo.*
- No terceiro setor a motivação voluntária e desinteressada constitui a mola principal do envolvimento: quem não participa mais da missão ou não está mais motivado a colaborar retira-se. *Nas empresas continua a ser funcionário mesmo quem não participa mais da missão empresarial ou quem não está mais motivado: o trabalho perde o seu papel expressivo e conserva apenas um simples papel experimental; a remuneração acaba por constituir a única razão para permanecer no emprego.*
- Nas organizações sem fins lucrativos, como notou Druker, vigora uma “constante transformação do voluntário por diletantismo, cheio de boas intenções, em membro do estafe preparado, profissional e não remunerado”. Em parte isso decorre do fato de que muitos voluntários, ainda antes de aderir à organização sem fins lucrativos, já têm a sua profissão (talvez formados em empresas das quais estão por se aposentar ou já se aposentaram); em parte se deve ao fato de que as organizações do terceiro setor são sempre mais atentas ao aperfeiçoamento dos seus colaboradores, os quais pretendem obter formação quando jovens ou estão prontos a ensinar quando veteranos. *As empresas preferem substituir os funcionários experientes que estão para se aposentar por jovens inexperientes, desconsiderando a importância do aperfeiçoamento e da formação; em caso de crise, a formação é uma das primeiras despesas a ser cortada.*
- Antes ainda do aperfeiçoamento, no terceiro setor o recrutamento e a seleção são severos, confiados a pessoal interno experiente. *Nas empresas, o recrutamento e a seleção são freqüentemente conduzidos com superficialidade, por pessoal sem experiência ou por consultores pouco afeitos às coisas da empresa.*
- Nas organizações sem fins lucrativos prevalecem as relações informais, quentes, personalizadas, solidárias, centradas na emotividade. *Nas empresas, as relações são mais formais, frias despersonalizadas, competitivas, centradas na racionalidade.*

- Nas organizações do terceiro setor conta para o indivíduo principalmente a gratificação moral. *Nas empresas contam para o indivíduo principalmente a gratificação econômica e a carreira.*
- Nas organizações sem fins lucrativos o empenho individual é significativo e cada um se sente responsável, sabe para que serve a sua contribuição pessoal e não tem a tendência de descarregar sobre os outros as suas responsabilidades. *Nas empresas os encargos são muitas vezes sem sentido para quem os executa e muitos, ignorando até para que serve o seu trabalho, sentem-se estranhos ao sistema, desmotivados, com tendência a lançar sobre aos outros as suas responsabilidades; as tarefas parecem corresponder mais a lógicas burocráticas vazias do que a exigências reais.*
- Nas organizações sem fins lucrativos, a criatividade consegue matar a burocracia. *Nas empresas, a burocracia corre o risco de matar a criatividade.*
- Nas organizações sem fins lucrativos prevalecem as relações horizontais entre colegas. *Nas empresas prevalecem as relações verticais entre chefes e subalternos.*
- Nas organizações sem fins lucrativos prevalece uma liderança carismática. *Nas empresas prevalece uma liderança profissional ou burocrática.*
- Nas organizações sem fins lucrativos prevalece em cada um a atenção para o que deve dar aos outros e para o que esses esperam dele. *Nas empresas prevalece em cada um a atenção para o que deve receber dos outros.*
- Nas organizações sem fins lucrativos, cada um tende a aprender o mais possível, para aumentar a qualidade da sua colaboração. *Nas empresas, cada um tende a aprender o quanto basta para conservar o seu posto ou para dar o passo seguinte na carreira.*
- Nas entidades *nonprofit*, a disciplina decorre do empenho pessoal, da influência exercida pelo líder, da adesão à missão, da fé, da generosidade, da participação nas regras do jogo. O próprio trabalho assume muitas vezes a forma de jogo. *Nas empresas a disciplina decorre dos resultados de balanço, do medo de perder o posto ou a promoção, do controle exercido pelos chefes, dos procedimentos, do profissionalismo. O trabalho assume, quase sempre, o feitiço de uma “incumbência executiva”; de um castigo, de um ônus.*
- Nas organizações *nonprofit*, prevalece o espírito de solidariedade, seja internamente, entre os sócios, seja externamente, nos confrontos com outras organizações que participam de missões análogas. O impulso é vital, porque vem do desejo de melhorar a qualidade de vida, própria e alheia. *Nas empresas “profit” prevalece o espírito de concorrência internamente – entre indivíduos, escritórios ou setores – e externamente, nos confrontos com outras*

organizações. O impulso é destrutivo, porque vem do desejo de eliminar o adversário.

Dessa relação resulta uma notável superioridade ética e produtiva das organizações *nonprofit* sobre aquelas que visam ao lucro. Na verdade, também o terceiro setor tem os seus problemas: o voluntariado, por exemplo, comporta instabilidade na motivação dos sócios, pelo que a rotatividade é muito maior que nas empresas; a fraqueza da ligação econômica, depois de certo tempo, pode desmotivar ou desresponsabilizar os sócios; a menor ocorrência de líderes carismáticos pode ter efeito desestabilizante muito maior do que a menor ocorrência de chefes burocráticos.

Parafraseando Druker, citado no início, poderemos concluir dizendo que o desafio que espera as organizações é atingir nos negócios os níveis de motivação habituais no terceiro setor, enquanto no terceiro setor o desafio é alcançar os níveis de confiabilidade comuns nas empresas.

À medida que as organizações pós-industriais têm necessidade de colaboradores pensantes, flexíveis, inovadores, não de executores passivos e burocratas empedernidos na imobilidade do próprio sentimento de segurança, o problema da motivação centraliza-se e o modelo sem fins lucrativos exerce o seu fascínio.

Capítulo dezessete

TRABALHAR EM QUALQUER PARTE

Velho tráfego, novas tecnologias

Na volta das férias de verão, todo ano, os jornais repetem exatamente os mesmos títulos: *Terminaram as férias; cidades voltam ao caos. Presos duas horas por dia na condução. Recomeça o calvário do trânsito.* Um artigo do jornal *La Repubblica* que tenho em mãos começa assim: “A 20km por hora, duas horas por dia, solitários fechados nas caixas de aço e vidro que a propaganda chama de automóveis, exaltando-os como instrumentos de liberdade e prazer. Ou apertados em grupos de 50, de cem pessoas, nos lentos, lentíssimos ônibus, que mal conseguem manobrar nas correntes do tráfego na cidade. Imagem dramática do que os especialistas chamam de ‘movimento urbano’, centenas de milhares de cidadãos pagam diariamente um pedágio obrigatório para chegar ao trabalho e à escola.”

Os deslocamentos urbanos aumentam todo ano, transformando os cidadãos em vítimas e carrascos ao mesmo tempo. Cada um sacrifica, no curso de sua existência, milhares de horas ao trânsito. Um número impressionante de pessoas morre nas ambulâncias, durante o laborioso transporte para o hospital.

Esses inconvenientes existiam apenas em pequena parte no começo da industrialização, quando o automóvel ainda não tinha surgido e cada homem nascia, crescia, dormia, trabalhava, rezava e morria no mesmo bairro, sem se deslocar, senão em raríssimos casos. Meu avô era cirurgião de uma cidadezinha da Campanha e, em toda a vida, nunca esteve em Milão, Paris ou Londres, quanto mais em Nova York ou Tóquio! As comunidades rurais e artesanais eram essencialmente sedentárias e não submetiam seus membros ao frenesi motorizado das nossas metrópoles. A vida corria lenta e, ainda que mais curta, parecia interminável.

Como vimos, entre fins do século XIX e começo do século XX, o local de vida foi separado do local de trabalho, a fábrica foi separada da casa, os homens das mulheres, os pais dos filhos. A perfeita sincronização dos tempos de vida e de trabalho requerida pelas empresas obriga massas de trabalhadores a chegarem

pontualmente às fábricas ou escritórios, a operar de maneira minuciosamente preestabelecida e sincronizada.

Pela primeira vez em milhares de anos, o lavrador experimentou uma transformação radical não só no trabalho como na vida: não trabalhava mais na sua oficina ou no seu roçado, não dormia mais no bairro em que trabalhava, não atuava mais em cooperação com a família mas com estranhos que nem sempre ficavam seus amigos, não obedecia mais ao pai mas ao chefe ou capataz, não consumia mais as comidas feitas em casa mas as produzidas industrialmente, não vestia mais roupas feitas sob medida mas confeccionadas em série, não conhecia mais pessoalmente os destinatários dos seus produtos e, muitas vezes, não sabia nem para que servia cada peça que tinha de produzir.

O efeito prático dessas transformações foi prodigioso no tocante à produção de bem-estar, mas desastroso no que diz respeito à estética e à qualidade de vida urbanas.

Hoje, finalmente, a organização industrial e os seus acatados princípios de padronização, economia de escala e estrutura piramidal são postos em discussão pela base. A prática organizativa está experimentando formas completamente diferentes, mais desestruturadas, mais ágeis, mais motivadoras e quentes; a tecnologia favorece essas inovações com instrumentos capazes de encontrar, obter, confiscar, elaborar e divulgar as informações como nunca antes. Permanece o mesmo apenas o modo de conservadores e ignorantes planejarem suas organizações.

A casinha e a pirâmide

Se você pedir a um garoto para desenhar uma casa com poucas linhas, ele não vai traçar o casarão suburbano onde nasceu e cresceu nem o arranha céu onde trabalha o pai, mas rabiscar uma casinha da roça com uma árvore e chaminé fumegante. Na verdade, casas como essa não existem mais, exceto na Suíça ou no Tirol, mas o estereótipo persiste ainda nas *gerações bit* que nunca viram casinhas de Branca de Neve e chaminés fumegantes.

Se você pedir a um executivo do tipo antigo para lhe desenhar uma empresa, ele não rabiscará uma rede, um cérebro ou um computador, mas um triângulo que pretende seja uma pirâmide, uma hierarquia, com o sentido de “eu comando e você não”. Empresas como essa existem e não só na Suíça. Por outro lado, o nosso executivo é um homem com os pés no chão, que produz, paga, pretende e faz coincidir milimetricamente o centro de gravidade dos seus estereótipos com o centro de gravidade da sua realidade cotidiana.

Portanto, no imaginário coletivo, o trabalho organizado, a empresa do passado e do presente correspondem de forma ideal a uma pirâmide pontuda, compacta e tetragonal. Mas que empresa? E por quanto tempo ainda?

Que forma tem a Amway?

Tomemos uma empresa como a Amway. Já em 1997 essa multinacional tinha atingido o faturamento de sete bilhões de dólares, contra os 500 milhões de 1978. Os seus 450 produtos são fabricados principalmente nos estabelecimentos centrais de Michigan e da Califórnia, onde se encontram as fábricas e os 57 laboratórios de pesquisas e de controle de qualidade. Mas a sua força real está na espantosa rede de distribuição: milhões de encarregados que operam em 80 países do mundo. Basta pensar que só a Ásia Pacific Ltd., com 667 mil funcionários, serve a milhões de pessoas em todo o Sudeste Asiático e Oceania. Na realidade, essa empresa não é constituída pelas fábricas, que poderiam ser substituídas por fornecedores externos, talvez do Terceiro Mundo; não é constituída por seus magazines, que poderiam ser superados com fornecimentos diretos dos fabricantes aos consumidores; não é constituída por seus escritórios, compostos hoje de empregados que poderiam ser espalhados e dispersos pelo território com trabalho controlado à distância. Se a Amway se liberasse também desse seu simulacro de empresa tradicional, sobreviveria e talvez até aumentasse o faturamento.

Você já ouviu falar de Karl Lashley e seus ratinhos? Aquele sádico Karl Lashley, psicólogo ianque, depois de ter adestrado os seus ratinhos para se orientarem num labirinto, inutilizou sistematicamente os seus cérebros, retirando lhes fragmentos progressivos para apurar até que percentual de lobotomia eles continuariam a encontrar o caminho certo. Pois bem, até 90% de extração, os ratos continuavam como se nada tivesse acontecido.

Experimente tirar 90% do motor do seu carro e veja se ele continua a andar! Experimente tirar 90% dos funcionários orgânicos da Fiat para ver se ela ainda continua a distribuir dividendos!

A Amway, entretanto, pode-se permitir isso, constituída como é não tanto por seus 13 mil empregados estáveis quanto pelos três milhões (e o número flutua todos os dias) de donas de casa, empregados, funcionários, estudantes, profissionais e comerciantes que ganham pequenos percentuais induzindo os amigos (dona de casa, empregados, funcionários, estudantes, profissionais e comerciantes também) a comprar produtos Amway. E esses amigos fazem a mesma coisa com os amigos deles, que por sua vez fazem o mesmo com outros amigos e assim por diante.

Onde está a pirâmide? Quem comanda quem? Onde estão, nessa contagiosa rede, universal e doméstica como a Coca Cola e o MacDonald's, onde estão os escritórios, os cartões de ponto, os envelopes de pagamento, as férias, as permissões, as delegações, os procedimentos? A substância dessa intencional anarquia organizativa que é a Amway não é constituída nem dos seus associados, mas, no final das contas, das conversas, telefonemas, faxes, mensagens eletrônicas e informações que esses sócios trocam para transmitir a contagiosa febre de vendas e compras; é constituída das espetaculares convenções que eles organizam para fazer crescer essa febre e para se sentirem elos orgulhosos de uma única cadeia incandescente; é feita de discursos, coros, hinos, prêmios e atos de generosidade com que incrementam a emulação e a propagação do intercâmbio, a admiração pelos melhores e a alegria de ser parte de um maravilhoso todo.

Gabor e Pribram

Se você pedir aos sócios da Amway que desenhem uma empresa inspirando-se na experiência que vivem, duvido que tracem uma pirâmide! Talvez desenhem uma árvore, talvez uma teia de aranha, talvez ondas concêntricas num lago – em suma, alguma coisa que vive e se reproduz como as células de um organismo, como as mensagens de rádio, como as ligações pela Internet, concentrando em cada folha, em cada neurônio, em cada onda, em cada bit as características da árvore inteira, do rádio todo, do *software* completo.

Desde 1948, quando Denis Gabor conseguiu memorizar o conjunto de uma imagem em cada uma das partes de uma chapa fotográfica que chamou de holograma e desde quando o neurologista Karl Pribram descobriu que o cérebro funciona exatamente como um holograma, para o qual cada uma das partes contém a memória do todo, podemos dizer que a metáfora mais adequada para representara Amway não é a pirâmide, nem a rede, muito menos a cadeia de Santo Antônio, mas o cérebro com seus neurônios e sinapses, a colméia com seus favos, enxames, abelhas rainhas, zangões, vôos nupciais, vôos de observação e mensagens feitas de perfumes e danças.

Do mesmo modo, os dotes holográficos do cérebro e das colméias fazem deles as metáforas mais adequadas para representar a velha oficina, onde cada membro da família era depositário de todos os segredos da produção, de todas as habilidades profissionais, e a morte de um membro podia ser compensada indiferentemente por qualquer outro membro sobrevivente.

A imagem hierárquica do trabalho organizado e da empresa piramidal em que nos colocamos é fruto da nossa experiência direta, dos livros que lemos sobre o assunto, dos filmes que vimos, dos paradigmas sucessivamente elaborados pela ciência organizativa, pela idéia de progresso que dela fizemos. Agora, é preciso substituir essa imagem por novas metáforas e representar a empresa pensando nela não mais como um polígono concluído, mas como uma rede tridimensional, uma colméia, um fractal: desvinculada do tempo definido e do espaço limitado. Exatamente como a Amway.

Conquista da ubiquidade

Além de mudar sua estrutura, as organizações podem mudar os seus espaços e tempos.

Somente com o advento pós-industrial, graças à intelectualização do trabalho e à potência das máquinas, finalmente é possível delegar a elas um número crescente de tarefas físicas e intelectuais, ainda que muito sofisticadas. A quantidade e qualidade das idéias e bens produzidos são cada vez menos ligadas a um lugar e a um tempo fechados e precisos de produção; os novos meios de transporte e acima de tudo as novas tecnologias informáticas permitem, enfim, anular as distâncias e transformar o trabalho em *teletrabalho*, realizando (aqui e agora) o sonho antigo da ubiquidade, porque a matéria-prima do trabalho intelectualizado – a informação – é suscetível, por sua natureza, à máxima transferência em tempo real.

Em outros termos, o local de trabalho não constitui mais uma variável independente do teorema organizativo e o horário rigidamente sincronizado não constitui mais uma exigência do trabalho, principalmente do trabalho intelectual. A administração por objetivos e a autonomia profissional dos trabalhadores permitem-lhes vender obras concretas e não tempo, permitem a seus chefes controlarem à distância os resultados, em vez de controlar de perto os processos.

Por outro lado, o caos urbano torna os cidadãos cada vez mais intolerantes com a vida metropolitana e os deslocamentos cotidianos, que corroem em medida já intolerável o tempo livre, o descanso, o equilíbrio psíquico.

Para milhões de trabalhadores parece cada vez mais irracional que o trabalho seja executado na unidade de tempo e local do grande escritório centralizado; difunde-se a aspiração por uma gestão autônoma, flexível, subjetiva e descentrada do próprio trabalho; toma-se consciência das oportunidades cada vez mais revolucionárias oferecidas pelo progresso tecnológico, capaz enfim de tornar ubíquas as informações e de eliminar os vínculos entre espaço e tempo.

Oportunidade da desestruturação

No seu ótimo livro *Images*, Gareth Morgan escreve: “Se, como sustenta Simon, as organizações são o resultado da capacidade de processar informações, então novas capacidades de processamento não poderão deixar de dar lugar a novas formas de organização. Já podemos entrever a importância disso para aqueles setores nos quais o processamento eletrônico da informação já desempenha um papel relevante. [...]”

“A longo prazo, é provável que as organizações sejam identificadas por seu sistema informativo, desde que a potencialidade dos microprocessadores torne possível organizar sem ter uma organização em termos físicos. Essa nova tecnologia aumenta a possibilidade de descentralizar a natureza e o controle do trabalho, fazendo, sim, com que os empregados possam trabalhar em locais geograficamente distantes entre si, embora permanecendo interligados continuamente por redes *on line* que garantem a contínua e completa integração do sistema. Muitas organizações do futuro poderiam não ter um deslocamento geográfico fixo e os seus membros poderiam interagir por meio de computadores pessoais e de instrumentos audiovisuais, de modo a criar uma rede de trocas e de atividades interrelacionadas, talvez com robôs controlados à distância que acabem com o trabalho físico.

“A progressiva evolução das organizações em sistemas informativos pode transformá-las tanto sob o ponto de vista estrutural como espacial. Mas o verdadeiro grande problema levantado pela metáfora do cérebro é se as organizações serão, também, mais inteligentes.”(6)

Como se disse, a sincronização do trabalho, a unidade de tempo e de lugar a que são ainda obrigados diariamente milhões de trabalhadores, não corresponde mais nem a uma exigência real da produção nem a uma necessidade efetiva de cada um e de sua família, ao passo que provoca um grave dano às pessoas, à economia e à sociedade. Ainda assim, permanece como grande rito coletivo e apresenta todas as contradições do rito.

Mesmo amanhã seria tecnicamente possível para milhões de trabalhadores evitar deslocamentos cansativos e enervantes e a convivência forçada com chefes grosseiros e colegas indesejáveis, em vez disso podendo ficar em casa, no seu bairro, durante as horas de trabalho e continuar a desempenhar a sua atividade profissional em estreita ligação com a empresa exatamente como se estivessem no escritório.

Levando os trabalhos para fazer em casa (como, de resto, já fazem os juízes e advogados, jornalistas e pesquisadores, intelectuais e artistas de todo gênero), servindo-se do telefone, do fax e do microcomputador, esses milhões de

trabalhadores poderiam trabalhar de roupão entre as paredes domésticas, regulando o tempo ao seu próprio biorritmo e os métodos às suas preferências.

Resultaria daí uma maior autonomia, uma menor alienação, uma grande economia de energia, de combustível e de tempo, menos poluição e congestionamento do trânsito; a vida familiar poderia tornar-se mais alegre com a presença maior dos vários membros; a vida do bairro seria intensa, pondo fim ao absurdo desperdício das duplas estruturas (casa e escritório); o preço das áreas urbanas poderia diminuir, pela utilização mais racional dos edifícios; poderia melhorar a vida nas cidades, que cada vez se emaranham mais num inferno de gente a se deslocar sem sentido ou interrupção.

O sonho de Taylor

Neste ponto, resta perguntar o que é preciso salvar e o que é preciso eliminar da organização *taylorista*. Taylor e outros engenheiros progressistas consideravam o trabalho físico uma desgraça a ser eliminada com o aperfeiçoamento das máquinas e a adoção de uma administração científica: uma vez expurgado da fadiga brutal, o trabalho seria transformado em arte e perderia as suas conotações tragicamente bíblicas.

Segundo Taylor, a monótona e alienante repetitividade da organização parcelizada constituía apenas uma passagem temporária e obrigatória que, reduzindo o trabalho humano à medida do trabalho mecânico, permitiria mais cedo ou mais tarde descarregá-lo sobre as máquinas, liberando os trabalhadores da sua condenação.

Hoje o sonho de Taylor está muito próximo da realização. É preciso, portanto, perguntar se os princípios de organização sobre os quais se baseava a fábrica industrial continuam a ser válidos, como se ainda hoje a tecnologia fosse rudimentar e os trabalhadores fossem quase todos operários semi-analfabetos.

Muitas pesquisas sociológicas obrigam a refutar essa hipótese. Se hoje as fábricas e principalmente os escritórios estão ligados por critérios de organização do tipo industrial, isso depende exclusivamente da permanência injustificada e contraproducente de fatores culturais obsoletos. Depende do *cultural gap* entre as razões subjacentes à velha organização industrial e as exigências urgentes da nova organização pós-industrial: os homens chamados hoje a administrar os recursos humanos nas empresas terceirizadas foram formados ontem nas empresas manufadoras. Dessas empresas eles trouxeram um conceito de organização já decrépito mas ainda hoje privilegiado, com grave dano para a motivação e, conseqüentemente, para o rendimento criativo.

A organização como rito

Como se sabe, nas organizações os hábitos se transformam em praxe; as praxes viram dogmas; os dogmas, por sua vez, passam a se constituir em tenazes baluartes contra as mudanças.

Quando a indústria absorveu massas de trabalhadores provenientes dos campos, não foi fácil acomodar os costumes rurais e artesanais aos princípios da eficiência e da mecanização. Os novos hábitos abriram com esforço o caminho com o açoite das providências disciplinares na fábrica e o terror das falências no mercado da concorrência.

A passagem do mercado independente e domiciliar (que foi próprio dos camponeses, artesãos e profissionais liberais) para o trabalho dependente e amarrado a procedimentos (ainda hoje próprio dos trabalhadores ocupados nas empresas e repartições) não foi nem espontâneo nem indolor. Mas, uma vez realizado, o novo modo de trabalhar se transformou rapidamente, por sua vez, em hábito – perene e irrenunciável como todos os hábitos. De modo que, hoje, para quem se dedica às traduções numa empresa de importação e exportação, parece perfeitamente normal sair de casa todas as manhãs, enfrentar as despesas e o desconforto do trânsito para chegar ao escritório onde o esperam uma mesa, um computador e um dicionário, e onde vai executar um trabalho que poderia fazer tranquilamente em casa, com a simples ajuda do correio eletrônico.

Isso parece normal para milhares de empregados em outras funções semelhantes e também para os empresários, gerentes, sindicalistas, políticos, administradores e grande parte dos estudiosos de organização – todos ainda cultores do grande rito taylorista, embora já plenamente realizadas as premissas tecnológicas e profissionais para unificar os locais de trabalho e de vida, eliminando um diafragma artificial e oneroso, um tempo indispensável, agora supérfluo.

O que é o teletrabalho

É preciso, portanto, proceder a uma reestruturação organizacional (do trabalho e da vida) capaz de reduzir drasticamente os deslocamentos. Em muitos casos, cada vez mais freqüentes, isso é possível e fácil. Para milhões de empregados que até hoje chegam diariamente aos escritórios (isto é, um equipamento perfeitamente similar àquele que se pode ter em casa) para gerir as informações que atendem às suas

funções, seria fácil reorganizar o trabalho de modo que as informações chegassem ao seu domicílio (ou a uma sede contígua) e não vice-versa.

Essa segunda hipótese chama-se *teletrabalho* e pode ser realizada de forma bastante simples (transferindo para casa as práticas a executar em papel, disquete, por telefone etc.) ou com a ajuda de tecnologia ainda mais ágil, como o correio eletrônico. Calculase que a relação entre o que gasta um trabalhador e o que gasta a mesma pessoa no *teletrabalho* é de 29 para 1 – se o trabalhador usa seu próprio carro – e de 11 para 1 – se usa os transportes públicos. A essas conclusões chegou um sério grupo de pesquisadores americanos comandados por Jack Nilles e financiado pela National Science Foundation.

Outras vantagens do *teletrabalho* são habitualmente assinaladas nos textos já numerosos que se ocupam do tema. Para as empresas há benefícios em termos de flexibilidade, produtividade e criatividade; para os trabalhadores há benefícios em termos de autonomia, condições físicas, relações familiares, boa vizinhança e acesso ao trabalho (sobretudo para deficientes físicos, anciãos, donas de casa); para a coletividade, há benefícios em termos de redistribuição geográfica e social do trabalho, redução do volume de trânsito, estímulos à criação de novos trabalhos, revitalização dos bairros, redução da poluição e das despesas de manutenção viária, eliminação das horas de pico etc.

O que não é o teletrabalho

Teletrabalho não significa ficarem todos sempre em casa. Essa modalidade pode ser adotada apenas para algumas tarefas que melhor se prestam à descentralização (por motivos técnicos, organizacionais, humanos), podendo limitar-se a alguns dias da semana ou a algumas semanas por mês.

Teletrabalho não significa trabalho a domicílio. Pode ser executado na casa do trabalhador ou nos escritórios satélites mais próximos da sua casa do que a empresa-mãe. Portanto, o trabalho à distância não significa trabalho clandestino, mas trabalho espacialmente descentralizado sob todos os aspectos legais.

Teletrabalho não significa informática. O magistrado que, em vez de trabalhar no escritório, põe os trabalhos na pasta, leva-os para casa e estuda entre as paredes de casa, executa para todos os efeitos um trabalho à distância. Quando sente a exigência de consultar os chefes, colegas, a secretaria, pode sempre recorrer ao telefone ou à rede de telecomunicações. Quando os procedimentos requerem audiências, confrontos, reuniões, ele vai ao tribunal. Quando é preciso que os trabalhos feitos em casa cheguem ao escritório, basta um fax ou uma mensagem de correio eletrônico. A telecomunicação, portanto, não é mais do que um suporte extra à

disposição do progresso tecnológico: às vezes supérfluo, muitas vezes útil, em alguns casos indispensável.

Teletrabalho não é anarquia. Cada teletrabalhador opera dentro de um plano operacional que o interliga a todos os outros colegas, aos chefes e seus dependentes. O controle, antes de atuar sobre o processo, atua principalmente sobre os resultados; por isso, é menos dispendioso, menos alienante, mais apropriado ao trabalho intelectual – que já prevalece em toda parte sobre o trabalho manual – e mais respeitoso à dignidade do trabalhador. Assim como cada um dos teletrabalhadores pode ser alcançado, interpelado e coordenado pelo dono do trabalho, também pode ser alcançado, informado e organizado pelo sindicato.

Teletrabalho não é isolamento. O número menor de relacionamentos pessoais aqui do que no escritório, com os colegas, é amplamente compensado pelo maior número de relacionamentos pessoais em família, no edifício, no quarteirão. De resto, em cem cidadãos, apenas uns 30 trabalham em empresas; a socialização, portanto, é mais provável e mais “fisiológica” fora da empresa, no mundo das relações não coagidas.

Por causa da atual divisão entre trabalho e vida, quase todos os trabalhadores, hoje, vivem como estranhos, seja no quarteirão onde trabalham de dia, seja no quarteirão onde dormem à noite. De fato, eles são como que desprovidos de cidade.

Graças ao *teletrabalho*, é provável que o trabalhador hoje tirado de casa possa integrar-se ao quarteirão onde está o seu edifício, no edifício em que se situa o seu apartamento. A participação doméstica, administrativa e política terá tudo a ganhar. A vida social na empresa, sendo menos continuada e menos forçada, provavelmente passará a ser menos conflituada e mais agradável.

A gestão dos recursos humanos vai-se transformar de função predominantemente legal e administrativa em função encarregada de manter a identidade empresarial e alimentar a cultura da empresa por meio das atividades de lazer e de trabalho.

Teletrabalho não é um meio de eliminar o desemprego. Certamente a introdução do sistema teledescentralizado faz nascer a exigência de novas especialidades profissionais, assim como requer uma reciclagem profissional e uma revolução mental de que podem resultar cursos de aperfeiçoamento, com o conseqüente emprego de mais alguns formadores.

Por outro lado, entretanto, a maior permanência dos trabalhadores em casa reduz o recurso a babás e a pessoas necessárias para assistir aos anciãos. Assim, o *teletrabalho* também reduz o consumo de combustível, o congestionamento do trânsito e o uso das vias, tornando supérflua parte dos serviços de vigilância, alguns postos de abastecimento e oficinas. Mas, considerando o prós e os contras, a soma algébrica dos empregados e dos desempregados em função do *teletrabalho* provavelmente permanecerá inalterada.(7)

A posição dos estudiosos

Em muitos casos históricos de renovação, a adoção de novas técnicas operacionais foi no princípio muito lenta, depois precipitando-se quase como uma avalanche. Assim aconteceu com o uso da energia elétrica, do computador e da Internet; assim aconteceu com a adoção dos sistemas de organização e métodos, de relações humanas, de ilhas de montagem.

No caso do *teletrabalho*, a difusão está-se revelando particularmente laboriosa e lenta. As aplicações concretas são, até hoje, raras.

Quanto aos estudiosos, alguns têm a tendência de ver no *teletrabalho* muito mais vantagens do que perigos e atribuem a lentidão da sua difusão a obstáculos culturais fadados a cair com o tempo. Outros são muito cautelosos: compreendem que o progresso tecnológico joga a favor do *teletrabalho*, mas vêem nele desdobramentos negativos e dificuldades não menores do que os benefícios. Outros, ainda, temem a sua difusão e consideram desastrosas as prováveis consequências.

O modelo tradicional, baseado na urbanização e na industrialização, capaz de assegurar emprego e *welfare*, está completo e é poderoso na sua firme coerência; já o modelo inovador do qual o *teletrabalho* não representa mais do que um molde ainda está todo em potência, ainda está sendo criado e modelado em muitas das suas partes, experimentado, para depois ser finalmente difundido em larga escala.

Por ora, sabemos apenas que o velho modelo levou mais de rir século para atingir a sua integridade e que, agora, não consegue mais assegurar nem o emprego, nem o *welfare*, nem a serenidade. E sabemos que um novo modelo – mais adequado ao nosso futuro – é não só indispensável como também possível, graças às novas tecnologias e às novas necessidades. Sabemos que, nesse novo modelo, a desestruturação do tempo e do espaço será fundamental pelo menos tanto quanto foi no velho modelo a concentração do trabalho na fábrica e a sua separação dos lugares em que não se trabalhava.

Por mais que desbote o quadro que mostra o projetista de *software* trabalhando na sala de estar, o *spot* da boa dona de casa que alterna o *data entry* com a papinha da criança ou a foto do empregado que realiza na adega de casa as tarefas que antes executava no escritório, esse quadro, *spot* ou foto mesmo assim projetam-se mais para o futuro do que todos os arranha-céus administrativos pululantes de “executivos” estressados com sua própria convivência e suas horas extras.

Outros estudiosos vêem no *teletrabalho* o início do fim, a anarquia, o atentado à solidariedade, à convivência civil, à coesão de classe. Segundo Giuseppe De Rita,

por exemplo, num mundo de teletrabalhadores “cria-se um melaço de pessoas que navegam em uma fritada como caricaturas, sem formar uma identidade social”. Para esses estudiosos, se a comunidade rural permitia ao indivíduo socializar-se na praça, na taberna, no oratório, nos jardins, e a sociedade industrial permitia a socialização na fábrica, no sindicato, no círculo empresarial, no clube dos empregados, a sociedade do *teletrabalho* acabará por reduzir-se a uma mônade sem sentido e sem relações.

Nesse aspecto, talvez o crítico mais ferrenho do *teletrabalho* e da redução dos horários seja o francês Daniel Mothé (8) ex-operário, ex-sindicalista e militante inimigo provinciano dos seus patrícios Gorz e Aznar. Segundo Mothé, só o trabalho organizado na empresa oferece “oportunidade de uma intensa vida social”, obrigando os assalariados “a comunicarem intensa e permanentemente as suas informações”. Portanto, os estudantes, as donas de casa, os amigos, os torcedores de uma equipe de futebol, os jovens que freqüentam discoteca, os voluntários que dão assistência a doentes, os concidadãos que organizam uma festa de bairro, é tudo gente que não se comunica, que não conhece “a intensidade da vida social”.

Inconvenientes temidos

E óbvio que uma revolução total desse gênero comporta também inconvenientes, sobretudo no início. Como já disse, é óbvio que o retorno ao trabalho no âmbito doméstico requer longo tempo de experimentação e aceitação.

Os inconvenientes do *teletrabalho*, caprichosamente denunciados pelos funcionários e sindicalistas conservadores, são: *para as empresa.s*, a dificuldade de controlar o processo de trabalho de cada operador descentralizado, a resistência dos velhos chefes, a redução da identidade de empresa, a necessidade de revolucionar a mentalidade por meio da atividade formativa; *para os trabalhadores*, o possível isolamento inicial, a marginalização da dinâmica empresarial e dos jogos do poder; a necessidade de reciclar os hábitos pessoais e familiares, o perigo-principalmente para as mulheres-cio trabalho duplo, do excessivo enraizamento ao contexto familiar e de se desvincular da sociedade sindical; *para a coletividade*, o perigo da atomização sindical e de nova instabilidade.

Efeitos verificados

Provavelmente ainda é cedo para apontar os problemas e dúvidas que o *teletrabalho* comporta. A idéia é cultivada há apenas algumas décadas e faz poucos anos que se

difundiu a tecnologia mais adequada para colocá-la em prática. Os casos que temos era mãos são ainda poucos, mesmo se crescem a olhos vistos, e por ora legitimam apenas algumas hipóteses, todas por verificar. Pelas poucas pesquisas disponíveis, sabemos somente que:

- O *teletrabalho* corre o risco de perpetuar a divisão sexual do trabalho. Nos níveis mais baixos da pirâmide empregatícia, escolhem-se principalmente mulheres; nos níveis mais altos, principalmente homens.
- Com o *teletrabalho*, a produtividade aumenta, comparativamente ao trabalho executado no escritório. A maioria dos entrevistados declara que faz em casa em cinco ou seis horas o que no escritório exigia oito ou nove horas.
- Excetuando os solteiros, a maioria dos teletrabalhadores não se queixa de isolamento, solidão, enfado ou estresse: as ligações que se criavam no escritório entre colegas criam-se em casa com os familiares e as pessoas do bairro, passando a somar com as ligações virtuais que sempre permanecem, com os chefes e colegas de trabalho.
- Os relacionamentos hierárquicos também permanecem, mas melhoram: a combinação de vizinhança virtual e distância real permite interagir somente quando se apresenta a necessidade, eliminando toda a possibilidade de pequenos conflitos determinada, no escritório, pela convivência prolongada e forçada com chefes e colegas.
- A maioria dos teletrabalhadores declara um aumento claro do tempo livre, um maior empenho no próprio crescimento cultural, formas múltiplas de autoformação e uma recusa de voltar ao trabalho concentrado no escritório.
- Em síntese, ao lado das vantagens imediatas do *teletrabalho*, aos poucos vão-se sedimentando em volta dele e por causa dele novas formas de convivência, de ordens arquitetônicas e urbanísticas e de relacionamentos entre o trabalho e a vida que são como um prelúdio a um novo modelo coerente de civilização que o homem pós-industrial fará surgir.

Prudência e miopia

Mas por que tanta resistência nas comparações com uma transformação assim tão óbvia?

Ainda que se continue a repetir que o lucro do empresário se justifica pelo risco que ele se propõe a assumir, até agora poucas empresas mostraram-se dispostas a arriscar uma aposta no *teletrabalho*. Até mesmo as que vivem da venda de *hardware*, *software* e redes – isto é, aquelas que primeiro tirariam proveito da

difusão do *teletrabalho* e que, por isso, teriam tudo a ganhar se dessem o bom exemplo – até essas estão recalcitrantes.

A mesma coisa vale para os executivos. Também os reais prejudicados, rápidos em mudar com desenvoltura os organogramas, os setores de investigação, os parceiros, os programas produtivos, as estratégias de marketing e os homens aos quais confiar decisões cruciais para o destino da empresa, ficam extremamente cautelosos quando lhes são propostos experimentos, ainda que suaves, de *teletrabalho*, e buscam garantias que nenhuma experiência pode oferecer *a priori*.

Outras vezes, a introdução do *teletrabalho* é projetada para tarefas que, por suas características estruturais intrínsecas, todo bom manual de organização reputa absolutamente incompatíveis com o trabalho à distância. Pareceria nesses casos que, ao menos inconscientemente, se deseja o fracasso da experiência como um álibi que impeça o seu prosseguimento.

O atraso das redes

Analisemos, por hipótese, os prováveis motivos de tanta resistência. Alguns são de ordem estrutural e às vezes transcendem a responsabilidade de cada empresa. Se evitarmos o purismo de quem sustenta que sem telemática não pode existir *teletrabalho*, reconheceremos que as estruturas necessárias para produzi-lo estavam disponíveis há muito tempo. Já demos o exemplo dos magistrados que, levando para casa os seus processos e indo ao tribunal apenas para audiências, adotam de fato uma espécie de teletrabalho, até para suprir as carências logísticas das instalações judiciárias. Os professores que vão às universidades apenas para as aulas, a orientação dos estudantes e os conselhos de faculdade, permanecendo em casa para cuidar da correspondência e preparar as lições, fazem algo de análogo. Os jornalistas que entrevistam por telefone, de casa, depois escrevem seus textos e os enviam por fax às redações estão de fato teletrabalhando. Nos três casos, a telemática seria útil, mas não é indispensável: se, portanto, o exemplo dos magistrados, dos professores e dos jornalistas não é seguido por todos aqueles que, na empresa, executam trabalhos parecidos, a culpa não pode ser atribuída à falta de estruturas telemáticas.

Se, entretanto, adota-se uma definição restritiva do *teletrabalho*, pretendendo que a telemática seja intrinsecamente indispensável à própria natureza desse modo de trabalhar, então é preciso admitir que em muitos países a empresa contabiliza até hoje atrasos não seus, mas devidos à falta da rede informática e ao custo excessivo da sua utilização.

Um deserto estreito

Menos válida mas igualmente importante é a causa estrutural envolvendo as Habitações. A crise habitacional obrigou muitas famílias a contentar-se com apartamentos cada vez menores e a contar com o escritório como espaço necessário às ações de trabalho. A idéia de sacrificar para o trabalho uma parte, ainda que mínima, do já reduzido espaço doméstico pode ser desencorajadora. Mas esse motivo também tem um peso reduzido, seja porque o equipamento técnico já é miniaturizado ou porque em algumas nações (os Estados Unidos, por exemplo) o *teletrabalho* é mais difundido, ainda que os apartamentos sejam minúsculos.

E verdade que esse novo modo de trabalhar exige que se destine um espaço da casa, ainda que mínimo, ao trabalho, mas é também verdade que ele libera aos poucos os imensos espaços atualmente dedicados aos escritórios, contribuindo assim para resolver a crise habitacional. Como nas últimas décadas muitas fábricas foram convertidas em escritórios, assim nas próximas décadas muitos escritórios serão convertidos em casas.

Essa transformação vai requerer novos enfoques arquitetônicos e Urbanísticos; como já dissemos, a cidade não vai mais poder ser concebida segundo os critérios funcionais valiosos para Le Corbusier, dedicando cada bairro a um tipo de operação, mas deverá assemelhar-se novamente à cidade pré-industrial, na qual o cidadão tinha a possibilidade de desenvolver quase todas as atividades produtivas e reprodutivas no mesmo bairro. Hoje, graças à telemática, da sua casa ele pode navegar por todo o planeta.

A tristeza atual de muitos bairros dormitórios constitui um grande desestímulo ao *teletrabalho* para quantos receiam ser por ele relegados a uma solidão sem esperança. O fato é que essa solidão é exatamente o efeito daquela separação entre casa e empresa que o *teletrabalho* é chamado a eliminar. E a isso sorna-se o fato de que até os bairros dormitórios pululam de donas de casa, crianças e anciãos.

Por sua vez, cada habitação deverá ser dotada de um “recanto telemático” onde o teletrabalhador possa encontrar tudo aquilo que lhe é indispensável para desenvolver as suas tarefas remotas. A palavra passa, portanto, aos urbanistas e arquitetos, que até agora têm procurado tornar “inteligentes” os quarteirões e edifícios destinados ao trabalho de escritório mas que daqui para a frente terão que tornar “inteligentes” as unidades habitacionais destinadas a acolher, juntamente com a vida familiar, também o *teletrabalho*.

O espaço como fator produtivo

Voltando às empresas, um obstáculo à difusão do *teletrabalho* pode resultar do conceito que elas têm de espaço como fator produtivo. Empenhadas por duzentos anos em buscar a redução do tempo, considerado o denominador principal da atividade, as empresas aperfeiçoaram bem menos a reflexão e a intervenção sobre a valorização do espaço, continuando a raciocinar segundo o velho critério ricardiano pelo qual a contigüidade física é uma vantagem econômica fora de discussão, que se acentua ao máximo na economia de escala e nos escritórios de espaço aberto.

Até agora, o tipo de trabalho, de máquinas e de matérias-primas tornava indispensável a concentração espacial dos trabalhadores dentro da fábrica, enquanto os custos para cobrir a distância geográfica entre os trabalhadores e a empresa eram descarregados sobre os próprios trabalhadores. Daí o desinteresse da empresa por esse problema, continuando a raciocinar como se o trabalho fosse ainda sobretudo físico, as máquinas fossem ainda sobretudo mecânicas, as matérias-primas fossem ainda sobretudo palpáveis.

O que é grave, entretanto, é que os trabalhadores e o sindicato não tenham logo compreendido que o *teletrabalho* libera os empregados dos custos dos deslocamentos físicos e deixa à empresa os custos dos deslocamentos de informações.

O lado morto das organizações

Um atraso que certamente pesa na recusa do *teletrabalho* é inteiramente cultural e envolve muitos dirigentes de empresas ligados à organização geral ou à gestão dos recursos humanos. Alguns deles – e as associações profissionais que representam – têm cuidado mais das grandes quermesses contratuais e da digestão das chamadas estrelas (a face morta da moeda empresarial) do que da inovação criativa sob o impulso das maravilhosas oportunidades oferecidas pela tecnologia e a escolarização (a face vital da mesma moeda).

Introduzir o *teletrabalho* significaria repensar *ex novo* a empresa, reformular os procedimentos, introduzir a organização por objetivos: muito esforço e muito risco para executivos habituados a viajar em segurança pela burocracia cotidiana.

O poder como incumbência física

Peso relevante na recusa do *teletrabalho* deve ter exercido o velho conceito de poder, pelo qual os chefes não se limitam a pretender que os colaboradores assegurem os objetivos estabelecidos de vez em quando mas se habituaram a interferir continuamente nos Processos adotados pelos colaboradores para atingir esses objetivos, intervindo pessoalmente a cada passo, multiplicando os encontros diretos e as reuniões, cultivando uma visão quase tátil, física, imediata e iminente da própria supremacia.

Distanciar espacialmente os “empregados”, afastá-los do olhar direto do chefe, impedir a sua convocação física a qualquer momento e a qualquer pretexto, eliminar as infinitas ocasiões em que a contigüidade espacial permite transbordar do informal e ampliar o discurso, as relações, o exercício da autoridade fora do estrito âmbito do trabalho deve parecer aos chefes uma redução inaceitável de sua força, uma renúncia insuportável aos símbolos de autoridade, tanto mais primitiva quanto mais baseada na convivência direta entre superiores e subalternos.

Muitos dependentes, por sua vez, desejam a presença física do chefe e a possibilidade de se “fazerem ver”, de ostentar a sua ilimitada e fiel disponibilidade.

Nem falta o caso de, sentindo-se mais ignorantes que os colaboradores no uso da telemática, os chefes terem visto no *teletrabalho* o perigo de poderem com isso os subalternos escapar ao seu controle e tornar clara a sua incompetência.

O *teletrabalho*, pois, eleve ter encontrado sérios obstáculos na desconfiança recíproca entre chefes e subalternos: os primeiros, temendo não poder controlar os colaboradores que, uma vez livres do peso físico do superior, se entregariam a uma alegria louca; os segundos, temendo que, uma vez distanciados dos chefes e dos companheiros de trabalho, deveriam confiar apenas em si mesmos e nas suas ligações telemáticas, ficando privados da ajuda que no escritório obtinham pessoalmente.

O tabu do erotismo

Para explicar a escassa sorte do *teletrabalho* existe, pois, um tabu a infringir – o da empresa como sistema erótico – do qual nunca se fala e sobre o qual, não por acaso, faltam pesquisas. Frequentemente acena-se com o valor socializante do trabalho, subentendendo que a socialização inclui infinitas ocasiões de sedução, afeto e erotismo. Chega-se justamente a denunciar os casos de *sexual harassment* nos escritórios, ruas não se fala nunca nos casos bem orais numerosos em que o assédio

sexual atinge o sucesso esperado e consegue transformar a variada monotonia empresarial em antídoto para a uniforme monotonia doméstica.

No inconsciente coletivo do mundo sexual empregatício, o *teletrabalho* não parece uma boa maneira de substituir as oportunidades eróticas oferecidas pela empresa em que se trabalha ou pelo bairro onde se mora, mas sim uma possível e temida reclusão naquele fechado universo constituído pelos relacionamentos conjugais, que o trabalho no escritório permite evitar e variegar.

Isso é mais válido ainda para as mulheres que, chegadas só recentemente às tarefas de escritório, consideram o trabalho fora de casa como uma conquista e uma liberação do embrutecimento, da solidão, do estresse, da falta de remuneração e de carreira, além da melancolia da rotina sexual.

A fábrica que respira

E com essa última hipótese passamos do nível estrutural ao nível cultural do problema. Comparamos duas situações: a alemã, que leva diretamente à fama de rigidez; e a italiana, que leva diretamente à faina de versatilidade. Pois as resistências italianas às mudanças e à flexibilidade resultam bem mais fortes do que na Alemanha, país que está na vanguarda em matéria de redução do horário de trabalho, na adoção do *part-time* e do *teletrabalho*.

Se a Itália, em comparação com outros países industriais, tem uma recusa maior à flexibilidade, a causa irão pode ser debitada somente à rigidez sindical, sobre a qual os executivos costumam descarregar toda a responsabilidade. Aí deve existir alguma coisa delicadamente “nacional” que aquieta todos – sindicalistas, empresários, chefes, empregados – e faz com que o povo mais excêntrico do mundo se mantenha tradicionalista em termos de organização do trabalho, resistindo teimosamente às menores mudanças, aferrado a um machismo, a um estilo autoritário de liderança e a um imobilismo decididamente arcaicos. Entristece constatar que foram os trabalhadores de Wolfsburg e não os de Nápoles ou de Florença que inventaram a bela imagem da “fábrica que respira” e buscaram drásticas reduções de horário para atingir estabilidade no emprego junto com um *Zei zu leben, lieben, lachen* (tempo para viver, amar e sorrir).

Para tentar uma explicação mais profunda é preciso, portanto, encontrar alguma coisa que abranja os interesses comuns das indústrias, dos serviços e dos sindicatos e que diga mais respeito à esfera antropológica do que à sociológica. Creio que essa coisa possa ser identificada como uma série de tabus, entre os quais justamente o

sexual, o do trabalho como castigo divino e o da hora extra – já assumido na primeira parte deste livro como uma das peças de acusação conta a atual organização do trabalho.

O triunfo do masoquismo

Não obstante isso, a fábrica e a organização respirarão, o trabalho intelectual respirará. O *teletrabalho*, o *part-time*, o trabalho remoto, o trabalho temporário, a progressiva redução dos horários, a crescente desestruturação do tempo e do espaço não são senão passos que levam a uma recomposição do trabalho com a vida, a irrn predomínio cronológico, psicológico e cultural do tempo livre em relação ao tempo de trabalho.

Metade da produção européia já é, hoje, imaterial. Na maioria dos casos, seria possível uma imediata redução drástica do tempo de trabalho, a introdução do *teletrabalho* e de todas as outras formas de flexibilidade, com enormes vantagens para as empresas, para os trabalhadores e para a coletividade.

Como disse, o obstáculo mais enganoso não está na economia ou na política, mas no medo e no autoprejuízo. A maioria das pessoas introjetou um senso tão profundo de sacrifício como dever, uma desconfiança tão profunda pelo bem-estar como culpa, que olha cada melhoramento como se fosse uma ameaça. O masoquismo é muito mais difundido do que se crê.

Para nossa felicidade, o modo de produção industrial é um modo de produção “histórico”, isto é, cronologicamente circunscrito. Como todas as coisas históricas, iniciou-se no tempo e no tempo, mais cedo ou mais tarde, acabará; ao contrário, os pressupostos em que se baseava já tiveram fim.

Trabalho e vida

Quando a indústria surgiu no panorama histórico, os seres humanos trabalhavam em suas próprias cidades, eras seus próprios bairros, em suas próprias casas. Já falamos longamente disso. Foi o advento da indústria que separou os locais de produção dos locais de reprodução.

Como já vimos na terceira parte, segundo Henry Ford, “quando trabalhamos, devemos trabalhar; quando nos divertimos, devemos nos divertir”.

Para Marx, entretanto, o trabalho, a criatividade, o divertimento e a vida deviam ser uma coisa só. Continuamente, também os estudiosos marxistas mais atentos à sorte

do proletariado defenderam a separação de Ford entre trabalho e vida. Já relembramos as palavras de Aris Accornero: “É bom que trabalho e vida se separem.” Ainda assim é muito provável que ele – como, de resto, Musil e Kafka – tenha produzido as coisas mais bonitas, isto é, os seus livros, em casa, juntando trabalho e vida!

Pessoalmente, creio que muitas das atuais disfunções da família, da sociedade e dos indivíduos decorram mesmo da forçada separação entre trabalho e vida, imposta pelo modo de produção industrial.

Ter amontoado durante duzentos anos os operários nas fábricas, os empregados e executivos nos escritórios condicionou não apenas a sua atividade profissional, mas toda a sua existência. Com o tempo ocorreram muitas mudanças na organização empresarial, mas, embora profundas, elas nunca afetaram a separação entre locais de trabalho e de vida. Essa separação não indolor, que destruiu famílias, comunidades e personalidades, estava implícita na estrutura e na cultura da indústria. Junto com os muitos danos causados, ela diligenciou também o progresso de que todos nós podemos gozar hoje.

Mas, enfim, para milhões de trabalhadores cada vez mais escolarizados e capazes de trabalhar autonomamente o trabalho transformou-se em imaterial e ubíquo, as tecnologias habituais transformaram-se em eletrônicas, as matérias-primas a manejar consistem exclusivamente em informações. Hoje, portanto, é possível trabalhar e viver *como* e *onde* se prefere. Muitas pessoas que vemos telefonando com celulares – no carro, na rua, nas praias, nos estádios – são teletrabalhadores sem o saber, exatamente como o personagem de Molière que não sabia falar em prosa. Para todas essas pessoas o trabalho e o tempo livre já são uma coisa só, entrelaçada e cômoda.

Essa desestruturação do tempo e do espaço representa uma nova revolução existencial que, junto com a organização do trabalho, mudará também a organização e a qualidade da vida. Mesmo porque, radical e global, essa revolução aterroriza, embora seja salvadora.

Os peixes de aquário habituam-se a girar na estreita bolha de vidro que os aprisiona e por algum tempo continuam a nadar eras círculo quando soltos no rasar aberto. Do mesmo modo, milhões de *colarinhos brancos* continuam a rodar na reclusão do seu aquário mesmo que as mil amigáveis tecnologias eletrônicas lhes permitam perambular pelo mundo e adequar-se aos seus biorritmos.

Quando as organizações respirarem, a ferida que separa o trabalho da vida cicatrizará e as nossas esquizofrenias serão aplacadas. Diz um pensamento zen: “Quem é mestre na arte de viver mal distingue entre o seu tempo de trabalho e o seu tempo livre.”

Capítulo dezoito

TRABALHAR MENOS

“Sereis oferecidos como escravos e faltará comprador”

Por ironia da sorte, o século XX – o século do trabalho – terminou com uma profunda carência de trabalho. É sempre maior o número de pessoas que procuram trabalho e não encontram. Muitos, por desespero, têm na verdade deixado de procurá-lo e são por isso considerados vagabundos. “Sereis oferecidos como escravos e escravas, e faltará comprador!” – ameaça Moisés no *Deuteronômio* (26:68).

Ralf Dahrendorf pergunta: “A sociedade do crescimento foi também a sociedade do trabalho. A vida dos homens foi construída em torno do trabalho [...]. Pode-se dizer, na verdade, que a figura do homem trabalhador representou o ideal dessa sociedade. Resta perguntar o que acontece quando, para repetir as palavras de Hannali Arendt, falta trabalho na sociedade do trabalho.”

Um desemprego de novo tipo atazana todos os países ricos, que no entanto enfrentam esse problema pós-industrial com métodos e instrumentos industriais. Alguns *retocam* as estatísticas ou, aproveitando conjunturas favoráveis, ostentam cifras tranquilizantes. Mas o problema, na perspectiva planetária, permanece irreduzível às soluções tradicionais.

A ilusão de derrotar o desemprego nos Estados Unidos, na Inglaterra e na Holanda nasce de uma visão “racional” do problema. Em 1965, quando foi levada a cabo na Índia e no Paquistão a primeira “revolução verde”, com a introdução de fertilizantes e de variedades mais resistentes de arroz e de trigo, esses países atingiram a auto-suficiência e agora até exportam cereais, sem aumentar um metro sequer na superfície de terra cultivada ou o número de pessoas ocupadas na agricultura.

A população africana aumenta 3% ao ano e por isso está destinada a dobrar em 23 anos. A população urbana cresce 6% ao ano e em 30 anos as cidades estarão cinco vezes mais populosas. Até 2015, se tudo continuar como hoje, a população africana em idade de trabalho será de 600 trilhões e, em consequência, para garantir o mínimo de renda e de consumo serão necessários 350 milhões de novos empregos.

Será que se pensa na possibilidade de atingir esses números criando novos postos de trabalho através de investimentos? Quanto investimento será necessário?

A solução pode vir somente de um novo modelo de vida, capaz de reverter os vínculos em oportunidades, a *falta de trabalho em liberação do trabalho*.

Trinta e três escravos para cada dona de casa

Na terceira parte do livro voltamos a percorrer as etapas que conduziram à revolução industrial, isto é, repetindo David S. Landes, talvez o historiador mais autorizado no tema, ao “complexo de inovações tecnológicas que, substituindo a habilidade lutnana por máquinas e o esforço físico de homens e animais pela energia inanimada, tornou possível a passagem do artesanato à manufatura, dando vida assim a uma economia moderna”.(9)

O que nos interessa sublinhar é a relação cada vez mais desequilibrada que a grande indústria provoca entre a crescente quantidade de artigos que produz, a decrescente quantidade de trabalho lutnana que emprega para produzi-los, o aumento (da longevidade e o crescimento do desemprego).

O homem de Neanderthal – numa época era que os habitantes do planeta não passavam de 20 milhões – tinha uma vida média de 29 anos e dispunha de cerca de quatro mil calorias por dia. Em 1750 – quando a população global do planeta atingira os 600 milhões – o homem pré-industrial dos países mais ricos tinha uma vida média de 35 anos e dispunha de 24 mil calorias por dia; hoje, que a revolução industrial já está concluída e a sociedade pós-industrial assumiu o seu lugar, os habitantes do planeta superam os 15 bilhões, cada um dos habitantes dos países ricos vive em média 75 anos e dispõe de cerca de 300 mil calorias por dia.

Durante toda a longa história que precede a industrialização, os recursos energéticos de que dispunha a humanidade não superaram nunca um bilhão de megawatts/hora; entre a metade do século XIX e a metade do século XX, graças ao impulso industrial, tais recursos foram aumentados mais de 50 vezes, superando os 53 bilhões de megawatts/h. Ricossa observa com razão, na sua *Storia della fatica*, que “o filho de um operário de um país industrializado pode-se dizer que tenha, hoje, no momento do nascimento, a possibilidade de viver uma quantidade de anos muito superior à do filho de um príncipe de três ou quatro séculos atrás”.(10)

Quanto ao auxílio da técnica, permitiu que se reduzisse o esforço não só no trabalho industrial como no trabalho doméstico: Raynond G. Ricover calculou em *Prospect for the Rest of Century* que, se antes eram necessários 20 homens para substituir a força muscular de um cavalo, hoje os modernos eletrodomésticos fornecem a cada

dona de casa uma ajuda comparável à que, na Grécia, se obtinha de 33 escravos; a energia de que dispõe cada operário no seu trabalho de fábrica equivale à força de 244 escravos; um automóvel de cilindrada média tem a força de mil escravos. O economista americano Samuel Waters – que indica com “Q” o calor liberado pela combustão de 38 milhões de toneladas de carvão betuminoso – calcula que a humanidade, destruindo das florestas da Europa e da Ásia Central, tinha consumido não mais de 8 Q desde o início da era cristã até a metade do século XIX, ao passo que para tocar a indústria moderna apenas nos 50 anos seguintes consumiu outros 4 Q. Assim, “no curso de apenas uma geração”, escreveu W. Mills, “um sexto da humanidade passou de um estado feudal e atrasado à mais progressista e temível modernidade”.

Mas, como já vimos na quarta parte do livro, a redução do trabalho humano necessário para produzir bens e serviços (isto é, a produtividade crescente) não decorre só da inovação tecnológica mas também de outros fatores dinâmicos, entre os quais a organização científica para obter proveito e riqueza mas também para realizar o eterno sonho de produzir e consumir trabalhando o menos possível. Lucro e riqueza, no final das contas, não significam nada mais do que estarmos nos aproximando da realização desse sonho.

A obstinação administrativa com a duração do trabalho

Mesmo quando a sociedade industrial celebrava com Taylor e Ford o seu auge, a ciência já andava preparando uma nova era. A teoria dos quanta e a (1ª) relatividade provocaram no sistema científico do século XIX uma verdadeira revolução, colocando em crise as concepções da física clássica, da mecânica ao eletromagnetismo, passando pela teoria cinética.⁽¹¹⁾ No entanto, as invenções do automóvel (1885), do avião (1903), dos veículos de esteira (1904), do rádio (1906), do aço inoxidável (1913), do plástico (1914), do *bulldozer* (1923), da televisão (1926), do robô (1928), do polietileno (1933), do motor a reação (1937), da fusão nuclear (1939), do computador (1945), da linha de montagem automatizada (1946), do transistor (1947), do videoteipe (1952), da pílula anticoncepcional (1956), do satélite artificial (1957), do estéreo (1958), do *laser* (1960), do microprocessador (1971) e, depois, do microcomputador, do fax, do telefone celular, das biotecnologias e das drogas farmacêuticas mais recentes uniram-se num único e poderoso impulso para uma verdadeira dança épica de civilização (em que a dimensão científica e a tecnológica cada vez mais se confundem), empenhada na dupla tarefa de prolongar o tempo de vida e intensificar o desfrute do tempo, otimizando a produtividade.

Mas os responsáveis pela organização produtiva, tornados de euforia comercial, em vez de desfrutarem das inovações tecnológicas para produzir os mesmos bens em menor tempo, preferiram produzir sempre mais bens no mesmo tempo, alimentando assim, além do necessário progresso, também uma espiral de consumo caprichoso, destinada pois a rebelar-se, mais cedo ou mais tarde, contra a saturação do mercado.

Se Taylor – empregando máquinas e métodos que hoje consideramos primitivos – conseguiu obter de 35 pessoas que trabalhavam 8h 30min por dia a mesma quantidade de trabalho antes efetuada por 120 pessoas em dez horas, temos que perguntar por que depois dele as empresas preferiram reduzir o pessoal (criando excesso de trabalho para poucos e desemprego para muitos) e jamais reduzir o horário em proporção significativa.

Com efeito, a redução do horário – que todos os organizadores juntos pretenderam durante todo o século XX – é apenas semelhante à que Taylor introduziu em poucos meses no fim do século XIX. Ainda assim, o tempo necessário para a produção de bens diminuiu tanto que a cada ano as grandes indústrias reduzem de 3% o seu pessoal.

As empresas preferiram incorporar as mesas e o balcão do bar, as bancas de jornais, as piscinas e as quadras de tênis, fingindo que Houvesse trabalho suficiente para ocupar seus empregados por oito ou mais horas por dia, em vez de admitir a oportunidade de reduzir os horários de permanência dentro das suas dependências.

Já há vinte anos são publicados estudos com previsões sobre o quadro futuro do desemprego tecnológico. Em 1979, o Stanford Research Institute já anunciava que nos Estados Unidos, pelo fim do século, 80% das tarefas manuais estariam automatizadas, eliminando assim 20 a 25 milhões de postos de trabalho. Já em 1981, um estudo da Universidade Paris-Dauphine previa que o uso de robôs, máquinas de controle numérico etc. provocaria a redução de 20% a 25% da mão-de-obra. Em 1982, relatório do Chiefo de Roma elaborado por Friederichs e Shaf já anunciava o desaparecimento do trabalho manual nos 30 anos seguintes.

Com obstinação suicida, em vez de encetar profundas reorganizações visando a redução drástica dos horários de trabalho e a rápida reestruturação espaço-tempo do trabalho e da firma, as empresas preferiram ignorar essas cassandras pontualmente confirmadas pelos fatos e perderam tempo com futilidades confusas e inúteis retoques sem importância.

Enquanto os chefes de pessoal e os sindicalistas deram o melhor de si, imaginando inventivas composições de horário de trabalho, na quase totalidade das empresas vigora até hoje uma mania quantitativa de trabalho pela qual um empregado é tão mais apreciado quanto mais tempo noturno extra e não remunerado sacrificar ao chefe e à diretoria.

O problema da duração do trabalho sempre foi um quebracabeça. E mais ainda agora, quando é impossível dar uma definição de trabalho. Quantas horas por dia deve trabalhar um mineiro? E um poeta? E um cirurgião especializado em operações particularmente complicadas? E um produtor de *napalm*? E um camareiro? Com que idade deve a pessoa se aposentar? Pode-se falar de aposentadoria em caso de trabalhos intelectuais como o de um jornalista ou de um filósofo?

Keynes: trabalhar três horas por dia

Diz um ditado popular espanhol: *hombre que trabaja pierde tiempo precioso*. Deve ter sido em homenagem à irresistível filosofia existencial deste provérbio que John Maynard Keynes escolheu a liberação do trabalho como tema para uma deliciosa conferência realizada em Madri em junho de 1930 e que agora pode ser lida no nono volume dos seus *Collected Writings*, intitulado *Essays in Persuasion*.

Uma vez que as teorias de Keynes estão na base da estratégia até hoje praticada (muito válida no seu tempo, mortífera hoje em dia) segundo a qual a desocupação é um mal que se combate elevando os investimentos, eu estaria tentado a reproduzir por inteiro o texto da conferência de Madri, onde ele pela primeira vez indica os limites dessa estratégia. Citarei apenas alguns trechos.(12)

Quando Keynes fez sua conferência, em 1930, ainda não tinham sido inventados o microscópio e a calculadora eletrônica, o polietileno, o radar, as fibras artificiais, o helicóptero, o motor a reação, a fissão e o reator nuclear, o DDT, os antibióticos, a caneta esferográfica, o rim artificial, a bomba atômica, o plástico, o transistor, o videoteipe, os anticoncepcionais, o *laser*, os circuitos integrados, as fibras de carbono, o microcomputador, as estações espaciais, a fecundação artificial, o fax, o telefone celular, o correio eletrônico, a Internet, o *compact disc*. Os cientistas ainda não sabiam de que era composto um átomo e como é feito o ADN. Grande parte dos objetos que equipam o nosso atual universo cotidiano – da televisão à fotocopiadora, do robô ao forno de microondas – não constavam da experiência pessoal do refinado economista de Bloomsbury. Mesmo assim, a sua visão conseguiu guiá-lo além dos limites da economia.

Keynes nasceu em 1883 e morreu em 1946. A sua conferência intitulou-se *Economic Possibilities for Our Grandchildren*. Os netos de quem nasceu em 1883 e fala em 1930 correspondem aos filhos de quem – como eu – nasceu em 1938 e escreve à aurora de 2000. Quais são, portanto, as perspectivas econômicas para os nossos filhos, segundo o parecer de Keynes?

A sua conferência começa com reflexões que poderiam ser literalmente repetidas mesmo hoje: “Neste momento, estamos afetados por um grave ataque de

pessimismo econômico. [...] Considero que esta seja uma interpretação inteiramente errada do que está acontecendo. Estamos sofrendo não de um ataque de velhice, mas de distúrbios de um crescimento feito de mudanças muito rápidas e dores da readaptação de um período econômico a outro. A eficiência técnica foi-se intensificando a ritmo mais rápido do que aquele com o qual podemos conseguir resolver o problema da absorção da mão-de-obra.

“[...]1 No transcurso de pouquíssimos anos – quero dizer, no período da nossa vida – poderemos ser capazes de cumprir todas as operações dos setores agrícola, extrativo e manufatureiro com um quarto da energia humana que estávamos habituados a nelas empregar [...]

“O desemprego devido à descoberta de instrumentos que poupam mão-de-obra procede com ritmo mais rápido do que aquele com o qual conseguimos encontrar novos empregos para a mesma mão-de-obra. Mas essa é apenas uma fase transitória de desequilíbrio. Visto em perspectiva, de fato, isso significa que a humanidade está procedendo à solução do seu problema econômico... Será um bem? Se acreditamos pelo menos um pouco nos valores da vida, abre-se pelo menos uma possibilidade de que se transforme num bem.”

Para esse objetivo – segundo Keynes – é preciso substituir a “perícia no trabalho” pela “perícia na vida”, por meio de três etapas. Na primeira, de natureza organizativa – durante a qual o trabalho diminuirá drasticamente, sem ainda desaparecer de todo – será preciso redistribuir o seu resíduo, de modo a que todos possam estar ocupados, ainda que por um tempo mínimo: por muitas gerações ainda, o instinto do velho Adão permanecerá tão forte em nós que teremos necessidade de um trabalho qualquer para estarmos satisfeitos.

“Devemos nos ocupar em dividir de forma esmerada esse ‘bolo’, a fim de que o pouco trabalho que ainda restar venha a ser distribuído pelo maior número de pessoas possível. Turnos de três horas e semanas de 15 horas podem protelar o problema por um bom período de tempo. Três horas de serviço, de fato, são mais do que suficientes para satisfazer o velho Adão que existe em cada um de nós.”

Numa segunda etapa, de natureza cultural e preparada subitamente: “Pela primeira vez, desde a sua criação, o homem vai-se encontrar frente ao seu verdadeiro e constante problema: [...] como empregar o tempo livre que a ciência e o conjunto de interesses terão ganho para que ele viva bem, agradavelmente e cote sabedoria [...].

“Somente aqueles que sabem manter viva e levar à perfeição a arte mesma da vicia e que não se vendem a troco de um meio de vida é que poderão gozar da abundância quando ela chegar.”

Numa terceira etapa, de natureza ética, a mudança do código moral vai-se somar à mutação organizativa e à cultural: “Quando o acúmulo de riqueza não se revestir

mais de um significado social importante, intervirão profundas mudanças no código moral. O amor pelo dinheiro como posse – o que difere do amor pelo dinheiro como meio de gozar os prazeres da vida – será reconhecido como aquilo que é: uma paixão mórbida e meio repugnante, uma dessas propensões um tanto criminosas e patológicas que habitualmente se confiam, com um arrepio, ao especialista em doenças mentais.”

Como Taylor soube viver em perfeita coerência com a sua utopia (liberar o homem do trabalho por meio da tecnologia e do *scientific management*), dedicando-se cada vez menos à profissão de engenheiro e cada vez mais à jardinagem e à vida de realizações, assim Keynes soube antecipar a realização da sua utopia, por meio da experiência multidisciplinar e refinadíssima do círculo de Bloomsbury (viver esteticamente em virtude e sabedoria, liberado da preocupação com o trabalho e o ganho). A companhia de Vanessa e Clive Bell, Virginia Woolf, Ludwig Wittgenstein, Bertrand Russell, Strachey e Forster constitui de fato admirável antecipação de uma possível sociedade pós-moderna fundada nas necessidades radicais da cultura, da amizade e da estética, contraposta ao culto da seriedade da Inglaterra vitoriana, tão falsa quanto opulenta: “Vejo, por isso, os homens livres voltarem a alguns dos princípios mais sólidos e autênticos da religião e da virtude tradicionais: que a avareza é um vício; a cobrança da usura, uma culpa; o amor pelo dinheiro, desagradável, e que aquele que menos se aflige pelo amanhã segue verdadeiramente o caminho da virtude e da sabedoria. Valorizaremos de novo os fins acima dos meios e preferiremos o bom ao útil. Honraremos quem nos souber ensinar a colher a hora e o dia com virtude, a gente maravilhosa capaz de tirar um prazer direto das coisas, os lírios do campo, que não semeiam e não tecem.”

O Sócrates descrito por Platão no *Fedro* terá sorrido no frescor sombreado do seu prado de cigarras.

Adret: trabalhar duas horas por dia

Hoje que as profecias de Keynes estão próximas de se cumprirem, apenas em particular muitos *colarinhos brancos* admitem que as suas tarefas cotidianas poderiam ser executadas em uma quantidade de tempo muito menor e que o excesso de permanência na empresa tem como único objetivo – não declarado – o de fazer companhia ao chefe.

Em um texto de 1991 elaborado por Durrand e Merrien, reportavam-se cálculos feitos pelo Instituto Insee segundo os quais na França o horário efetivo de trabalho em um dia médio correspondia então a 2h 31min. (13) Mas já em 1997 o grupo Adret, no livro significativamente intitulado *Travailler deux heures par jour*;

apontava: “A verdadeira dificuldade para a nossa sociedade não é reduzir o tempo dedicado ao trabalho, mas não reduzi-lo: para isso é preciso pagar (o menos possível) um exército de desempregados; manter nas empresas uma relevante mão-de-obra excedente [...]; criar postos de trabalho, qualquer que seja a sua real utilidade; efetuar importantes pesquisas para tornar mais frágeis os bens de consumo que, entretanto, não pedem mais do que durar muito; lançar dispendiosas campanhas publicitárias para convencer as pessoas a comprarem coisas de que não têm nenhuma necessidade; fazer por onde manter o mais possível fora da vida profissional os jovens, as mulheres, os velhos e assim por diante.”

Gorz: estamos todos em excesso

Dois anos depois, em 1979, André Gorz exagerava no *Nouvel Observateur*: “Pela indiferença que provoca nos cuidados com uma vida de trabalho cada vez mais precária e sem sentido, o desemprego transforma-se, por fim, numa fonte de risco para a ordem estabelecida. Vêm-se, então, os mantenedores dessa ordem (seja qual for a linha a que pertençam) reclamar em alta voz a criação de postos de trabalho como um fim em si, independentemente dos objetivos reais: tanto faz que sejam armas, equipamentos de alto luxo, pequenos objetos insignificantes ou aparelhos para tratamento de lixo radiativo, tudo está bem, contanto que seja para criar emprego. [...] Não se trata mais de trabalhar para produzir, mas de produzir para trabalhar.”

Gorz, que representa há pelo menos vinte anos a porta avançada da luta pela redução do horário de trabalho, partia dos dados relativos à Toyota, à Citroën, à IBM, ao Instituto Batelle e assim os comentava: “Estes dados contrastam de modo evidente com as posições de quem continua a sustentar que o desemprego terminará sendo eliminado graças à retomada do crescimento econômico. Os fatos se encarregaram de desmentir tais previsões otimistas. [...] Na era da automação, o crescimento deixa de ser gerador de emprego; em vez disso, muitas vezes destrói empregos. A maior parte das indústrias, com efeito, já pode produzir mais reduzindo o seu pessoal e no futuro esse potencial aumentará. [...] Todo um período histórico está, portanto, para ruir: aquele em que o trabalho humano constitui a fonte de toda riqueza. Em gestação há 25 anos, a terceira revolução industrial começou. [...] Ela rompe as ligações entre o auimento da produção e o aumento do emprego e deixa em má situação um dos dogmas keynesianos, segundo o qual a retomada dos investimentos reduz o desemprego. Keynes morreu e, com ele, as políticas do pleno emprego. A questão que se coloca atualmente é esta: a terceira revolução industrial conduzirá à sociedade do desemprego ou à do tempo livre? Liberará os homens do trabalho alienado ou os alienará ainda mais com a inatividade forçada? Levará a uma nova

idade do ouro, em que se trabalhará cada vez menos mas se disporá de uma massa crescente de riquezas, ou terminará por condenar alguns ao desemprego e outros à improdutividade?”

Os vinte anos seguintes, além de testemunhar a visão de Gorz, demonstram que os países ricos aceleradamente optam por essa segunda hipótese: o crescente desemprego considerado já não como promessa de alegre liberação do trabalho, mas como espantalho para manter disciplinados os trabalhadores, eficiente o seu rendimento e competitivo o seu comportamento. E para empurrar massas cada vez mais numerosas para baixo da linha da pobreza.

“Para que a ordem atual não seja minada nos seus fundamentos”, concluía Gorz, “é melhor que não se saibam essas coisas. Há que dizer às pessoas que o trabalho corre o risco de faltar, em vez de esclarecer que não é preciso mais que se matem de trabalhar. Há que dizer às pessoas que o monstro do desemprego está pressionando, em vez de explicar-lhes como e por que teremos mais tempo livre. As promessas de automação serão apresentadas como ameaças ao posto de trabalho, tratando-se de alertar os trabalhadores a disputarem entre si os raros postos de trabalho residuais, em vez de impeli-los a lutar juntos por uma outra nacionalidade econômica. O desemprego, com efeito, não é apenas consequência da crise mundial: é também uma arma para restabelecer a obediência e a disciplina nas empresas. [...] Uma coisa é certa: [...] estamos todos potencialmente em excesso.”

A síndrome japonesa

Foram, portanto, os sociólogos franceses – e entre eles principalmente André Gorz e depois Guy Aznar – que propuseram, entre o fim dos anos 70 e início dos 80, uma drástica redução do horário de trabalho e um replanejamento do modelo de vida industrial.

Depois, a grande onda japonesa, com o seu efficientismo hipertaylorista, calou qualquer voz favorável à redução drástica dos horários e à substituição do conceito de desemprego pelo de liberação do trabalho.

Sob o espantalho da concorrência internacional, a eficiência nipônica foi apontada aos trabalhadores de todo o mundo como meta a perseguir e marco a superar – mais que o tempo livre, mais que a redução do tempo de trabalho, mais que a desindustrialização.

Como “os ignorantes antigos, todos sexo e estupor”, evocados por Gianbatista Vico, os executivos e sindicalistas ocidentais ficaram ofuscados pelo *boom* nipônico e tentaram nas fábricas americanas e européias o transplante de regras organizativas

estranhas à nossa cultura, se não por outro motivo porque adubadas de rancor anti-ocidental.

Ao modelo de vida ocidental, descrito como efêmero e caprichoso, contrapunha-se, como indispensável, uma drástica injeção de eficiência industrial e disciplina organizativa nos moldes das fábricas orientais estendidas à produtividade e à qualidade total. Para dar um bom exemplo, na industrialíssima Alemanha, onde já 45 de cem empregados viviam sob o temor de perder o emprego, a mais prestigiosa das indústrias – a Mercedes – anunciou, pela voz do seu mítico Edward Reuter, que teria que cortar 40 mil postos de trabalho para obter 40% de aumento da produtividade.

É um bem para todos que os dados oficiais do desemprego tenham hoje superado os 4% também no Japão e que, até uma fábrica de sucesso como a Fujitsu tenha licenciado milhares de pessoas, anunciando o congelamento das admissões; que Takeshi Nagano, presidente da associação de empresários Nikkeiren, tenha prospectado a eventualidade de uma desindustrialização; que o *Wall Street Journal* tenha incitado os japoneses a se esforçar menos e a gozar mais a vida, se quiserem salvar a própria balança de pagamentos.

Só depois dessas escaramuças de declínio do último mito de produtividade altamente industrial a grande imprensa de informação percebeu finalmente que as demissões não são mais apanágio das empresas em crise e que é preciso enfim escolher entre um modelo de baixa tecnologia e alta ocupação e um modelo de alta tecnologia e com liberação estimulada do trabalho. Descobria, afinal, que a prosperidade pode ser obtida (e já se obteve) com pouco trabalho.

Em 1993 publiquei na revista *Sociedade da Informação* um ensaio intitulado *Jobless Growth*, que despertou um bom debate sobre o tema. Dois anos depois, Jeremy Rifkin publicou o livro *O fim do trabalho*, que sustentava as mesmas teses e que obtém um grande sucesso de público.

Em todo o mundo já se difundia a consciência de que a sociedade pós-industrial é uma sociedade harmônica, em que a agricultura, a indústria e as atividades terciárias operam conjuntamente, em altos níveis tecnológicos; onde o centro do sistema – admitindo que ainda haja um centro – é ocupado pela produção de bens imateriais; onde a ciência se preocupa em assegurar à humanidade as oportunidades para um crescimento nunca antes realizado na história; onde o trabalho se reduz enquanto a produção aumenta; onde a estética se encarrega de oferecer oportunidades de gozo intelectual; onde as ocupações alienantes possam ser delegadas às máquinas, dentro e fora da fábrica manufatora; onde a escola e a política tenham o dever de preparar um novo sistema social baseado no tempo livre e no ócio criativo.

Enquanto na fábrica industrial a quantidade de produtos era diretamente proporcional à quantidade de tempo que o trabalhador dedicava à produção, na

sociedade pós-industrial o homem dispõe de todos os suportes tecnológicos para realizar uma gestão do tempo capaz de conciliar a alta produtividade com os seus biorritmos.

Como, porém, os gregos possuíam todas as noções para cumprir o mesmo salto científico e tecnológico que o Iltrrninisnio realizou vinte séculos mais tarde mas se abstiveram de empregá-las, assim também nós possuímos todas as tecnologias suficientes mas não nos decidimos a valorizá-las para reprojeter o trabalho de modo a conservar as vantagens da produtividade industrial e recuperar as da convivência pré-industrial, em que “realizações sociais e trabalho estão entrelaçados – a jornada de trabalho se alonga ou se encurta segundo as tarefas – e não existe uma grande sensação de conflito entre trabalhar e passar o terrrpo”.(14)

Prosuming e normalização

Não tomar consciência do fenômeno já evidente do crescimento sem emprego aproxima a perspectiva de um desemprego generalizado, com duas conseqüências imediatas sobre a posição em relação ao trabalho: os jovens, já sabendo na escola que são potencialmente desempregados, preparam-se psicologicamente para a experiência mortificante de não fazer nada e reduzem os seus esforços de profissionalização; os velhos, nas empresas, sabendo que os esperam poucos anos de trabalho e muitos anos de aposentadoria, estão cada vez menos motivados, conscienciosos e participantes.

Ao lado desses efeitos negativos manifestam-se dois outros impulsos iguais e contrários: de um lado, os cidadãos têm a tendência de fazer aquilo que Tofler chama de *prosuming*, (15) isto é, preenchem o tempo livre cada vez maior fazendo em casa toda uma série de atividades (reparos elétricos, testes de gravidez, serviços hidráulicos, pintura de paredes etc.) que antes pagavam a alguém para fazer; por outro lado, para criar postos de trabalho, toda uma série de atividades concernentes à saúde, à beleza, à sexualidade, à puericultura, que antes as pessoas desenvolviam por conta própria, é aos poucos confiada a novos especialistas, que se encarregam de “normalizar” toda a existência, desde o preparo das massas até como fazer amor ou consolar um amigo. Bertrand de Jouvenel cita ironicamente o exemplo – que já evocamos na introdução – de duas mães que se pagam alternadamente para tomar conta do filho uma da outra.

Ao longo do tempo, o excesso de mão-de-obra agrícola foi descarregado sobre a indústria; o excedente de mão-de-obra industrial foi descarregado sobre o setor terciário; o excedente de mão-de-obra terciária foi descarregado nesses trabalhos neo-especializados: mas o círculo já se fechou e a única alternativa possível a um

conflito crescente entre os desempregados – cada vez mais numerosos – e os empregados é um replanejamento do sistema social, uma nova *Inslauratio magna ab imis fundamentis*, como Bacon ousaria dizer: uma revolução pacífica com a qual descentralizar o poder, aumentar a autonomia e a subjetividade de cada um, distribuir equitativamente a riqueza produzida pelas máquinas, alternar atividades repetitivas com atividades criativas, conferir ao tempo livre plena cidadania como tempo produtivo de idéias e reprodutivo de vida, plena dignidade com respeito ao tempo de trabalho.

Dez teses do desenvolvimento sem trabalho

As conclusões às quais leva o raciocínio desenvolvido até aqui podem ser sintetizadas em dez teses:

1. O progresso humano é nada mais que um longo itinerário do homem rumo à liberação intencional, primeiro, do esforço físico e, depois, do esforço intelectual. Em linhas gerais, na pré-história o trabalho foi executado por homens com o auxílio de qualquer animal domesticado e poucos utensílios primitivos; da Mesopotâmia em diante, foi executado principalmente por escravos com o auxílio de animais e máquinas elementares, como a roda; a partir da Idade Média, foi executado por servos da gleba e por artesãos livres, auxiliados por animais com arreios modernos e máquinas de certa sofisticação, como o moinho d'água; na era industrial, entre meados do século XVIII e meados do século XX, foi executado principalmente por máquinas simples e automáticas, como a linha de montagem, com o auxílio de operários e executivos, dentro de uma organização científica; a partir dos anos 50, foi executado por operários, empregados, profissionais e executivos, auxiliados por aparelhos mecânicos e eletrônicos como o computador, dentro de uma organização flexível; enfim, na nossa sociedade pós-industrial, é executado por idealizadores – que inventam – e máquinas complexas como os robôs, que executam, dentro de uma organização criativa. É uma seqüência de fases liberatórias: a que vai da origem até a Idade Média levou à progressiva libertação da escravidão; a que vai da Idade Média à primeira metade do século XX levou à progressiva liberação do esforço; aquela que se iniciou a partir da Segunda Guerra – e na qual vivemos atualmente – objetiva a liberação do trabalho *tout court*, para deixar ao homem as atividades propriamente humanas, em que estudo, trabalho e tempo livre acabam por coincidir.
2. Em alguns casos (por exemplo, na Idade Média ou, em menor medida, na América do fim do século XIX), as invenções tecnológicas e organizativas foram estimuladas pela necessidade de suprir as carências de escravos ou de

proletários; em outros casos (como na Inglaterra e nos países da OCDE; de nossos dias) foram as invenções tecnológicas e organizativas que determinaram a liberação da mão-de-obra. Em linhas gerais, cada vez que essas invenções permitem descarregar o esforço humano sobre as máquinas, são geradas duas reações diferentes: num primeiro momento o fenômeno é vivido como desemprego e como ameaça ao equilíbrio social; só numa fase posterior ele é apreciado como uma liberação do trabalho, da escassez e da tradição.

3. A tendência a longo prazo revela que o desemprego tem a tendência de depender sobretudo de uma demanda de trabalho e de uma organização social incapazes de se articularem do modo mais adequado para valorizar os recursos humanos à sua disposição. Por exemplo, ao contrário do que se pensa, a Itália nunca soube utilizar os seus profissionais de nível universitário, mesmo quando eram pouquíssimos. Em 1903, apenas quatro mil jovens conseguiram títulos universitários e a metade foi obrigada a emigrar para conseguir um trabalho. Outras vezes, subutilizam-se a tecnologia e a organização para não criar desemprego. Outras vezes, ainda, retarda-se a liberação do esforço ou do trabalho pela simples incapacidade de tirar da tecnologia e das ciências organizativas todas as vantagens que elas podem oferecer. A isso junta-se a incapacidade de reprojeter o sistema social, tornando-o capaz de valorizar o ócio ativo, isto é, a faculdade humana da introspecção, idealização, produção criativa, reprodução vital e jogo inventivo.
4. Enquanto a sociedade grega e a romana aprenderam a enriquecer de significado os objetos à sua disposição, a sociedade industrial preferiu enriquecer-se de tecnologia para construir sempre mais objetos e preferiu enriquecer-se de objetos cada vez em maior número mas com significado cada vez menos valorizado. Isso leva à corrida para a superprodução, que entope o mercado com objetos inúteis ou que se tornam logo obsoletos, e à indução de necessidades alienadas para criar demanda fictícia de novos objetos, destinados por sua vez a uma rápida obsolescência.
5. O entrelaçamento entre inovação tecnológica e trabalho humano para produzir aquilo que o mercado pede por outra reclama evoluiu historicamente de modo que é necessário cada vez menos trabalho humano para construir cada vez mais objetos e fornecer cada vez mais serviços. No passado eram as empresas em crise que reduziam o seu pessoal; hoje, as empresas de sucesso também demitem, para que possam adotar tecnologias mais sofisticadas e, portanto, que substituam mais mão-de-obra e talentos criadores e atuantes.
6. Se na sociedade industrial a expansão do consumo e a relativa lentidão do progresso tecnológico permitiam ao mercado de trabalho absorver em boa medida tanto a nova mão-de-obra criada pela superpopulação quanto a velha

mão-de-obra tornada abundante pela introdução de máquinas; na sociedade pós-industrial o progresso tecnológico é tão veloz a ponto de romper definitivamente o equilíbrio entre oferta e procura de trabalho, criando um crescente excedente de mão-de-obra em relação às exigências reais da produção; assim, a mão-de-obra superabundante na indústria foi descarregada nos serviços; por isso, a mão-de-obra superabundante nos serviços é descarregada na informação. Hoje, a tecnologia e a organização permitem aos setores de destino a absorção de uma alíquota de mão-de-obra bem menor do que a massa liberada pelos setores de origem. Se juntarmos a isso o crescimento numérico da população mundial e o recente acesso ao mercado de trabalho central seja por parte das mulheres – que tinham sido excluídas pelo machismo industrial – seja por parte dos trabalhadores do Terceiro Mundo – que dele estavam excluídos pela divisão imperialista do trabalho – chega-se à fácil previsão de um próximo e tumultuoso incremento do desemprego, que está em vias de se constituir a situação predominante para muitos cidadãos do Primeiro Mundo, como sempre tem acontecido para quase todos os cidadãos dos países pobres.

7. O contínuo aumento do número de desempregados, por um lado, induz os economistas do trabalho a elevar progressivamente o limite de desemprego considerado fisiológico; por outro lado, induz os *policy makers* a imaginar pretextos cada vez maiores para manter uma parte da população ativa em condição de ocupação aparente e de real subordinação. Muitos esforços criativos que deveriam ser empregados para reprojeter os tempos e a vida em uma sociedade pós-industrial, que tem a felicidade de poder produzir cada vez mais bens e serviços com o emprego de força de trabalho decrescente, foram entretanto levados a tentativas ilusórias de criar novos postos de trabalho para uma população ativa que o progresso torna cada vez mais numerosa e longa. Pelo estado atual, tudo faz supor que a coragem de acolher e planificar a *liberação do trabalho* só virá depois que a derrota total desses esforços se tornar evidente para todos e tenha obrigado os marginalizados a reações violentas.
8. Com relação à *liberação da escravidão* que caracterizou a Idade Média e à *liberação do esforço* que caracterizou a sociedade industrial, a *liberação do trabalho* que caracterizará a sociedade pós-industrial desenha-se com características próprias. Sendo todo o trabalho físico e grande parte do trabalho executivo de cunho intelectual delegado às máquinas, o ser humano conservará o monopólio da atividade criativa que, por sua natureza, requer menos gente empregada (no sentido clássico), menos divisões das tarefas e menos separações entre tempo de trabalho e tempo livre. Diferentemente do desemprego – necessariamente vivido com a dor da miséria e da marginalização – a liberação do trabalho admite formas de vida bem mais livres e felizes: não só uma fartura mais disseminada, mas também uma maior autodeterminação dos deveres, dos

tempos e dos lugares, uma atividade intelectual mais rica de conteúdo, maior importância para a estética e qualidade de vida, mais espaço para a auto-realização.

9. A possibilidade de reabastecer a humanidade dos bens e serviços que lhe são necessários, empregando uma mínima quantidade de trabalho humano, comporta a exigência de projetar uma redistribuição do trabalho, da riqueza do saber e do poder. Uma vez que um número crescente de pessoas desfrutará de um crescente número de bens e serviços para cuja produção não contribuíram diretamente, serão necessárias formas novas de *welfare* para satisfazer as necessidades de quem não trabalha – no sentido tradicional – e novas formas de gratificação para satisfazer as necessidades de quem trabalha.
10. Dentro das organizações, a ciência de planificar e controlar as atividades dos “dependentes” deve se converter rapidamente na arte de motivar a criatividade, removendo as barreiras para cuja expressão a burocracia tende continuamente a representar um obstáculo. Na sociedade, a preparação profissional para o trabalho criativo deve ser integrada à preparação profissional para o ócio ativo, em vista de um sistema feito sobretudo de “novos desempregados”, isto é, de liberados da escravidão do trabalho de tipo industrial.

Capítulo dezenove

APRENDER A FICAR OCIOSO

O deus ocioso

Tudo aquilo que procurei escrever e demonstrar até aqui leva à conclusão de que também nos países que passaram pela edificante experiência industrial o trabalho está perdendo a importância central de que gozou por dois séculos.

Como já vimos, para muitos operários de manufaturas do início do século XIX o trabalho ocupava a metade do tempo de vida, enquanto hoje, para quase todos os trabalhadores intelectuais, ele não supera um décimo de toda a existência. Mas não é só uma questão de duração.

A quantidade e a qualidade do trabalho, a abstração, a virtualidade, a flexibilidade e a criatividade que o caracterizam cada vez mais, a possibilidade de desestruturá-lo no tempo e no espaço, a progressiva confusão com o estudo e com o tempo livre desviam a atenção para o ócio e lhe conferem um valor novo. Na sociedade pós-industrial é impossível reduzir e melhorar o trabalho sem alimentar e melhorar o tempo livre.

Nas comparações com o ócio, o *cultural gap* também gera confusões e prejuízos: chamado há muito tempo de “o pai dos vícios”, considerado reprovável categoria moral para reduzir os desempregados à condição de vadios e delinquentes, ele custa a adquirir dignidade civil e respeitabilidade profissional.

Milhões de cristãos interpretam a atividade criativa do homem como uma continuação da obra criadora de Deus, mas não ousariam jamais pensar no ócio humano como continuidade na terra do ócio divino. Eles aceitam pacificamente que Deus, o Criador, depois de ter-se esforçado por seis dias, repousou no sétimo: “Foram, portanto, concluídos o céu e a terra e todo o seu ornato”, diz o Gênesis. “E no sétimo dia Deus descansou de todas as obras que tinha levado a termo. E bendisse o sétimo dia e santificou-o: porque nele tinha descansado de todas as obras que tinha criado efeito.”

Aquele sétimo dia ainda persiste, tuas ninguém teria coragem de insinuar que Deus é um reprovável ocioso. No imaginário coletivo, o que é que faz Deus há milhões de anos, até hoje? Ninguém ousaria jamais atribuir-lhe a degradante imagem que se impinge aos ociosos. Por definição, um ocioso não passa de um egoísta que pensa apenas em si mesmo. Um bom funcionário vive os seus raros momentos de ócio com sentimentos de culpa, transformados em dores de cabeça, e tenta refrear o tempo livre com regras e prazos tão rígidos que imita o tempo de trabalho. Frequentemente leva para casa uma pasta cheia de serviço para fazer no fim de semana, era detrimento da vida familiar e das atividades de recreação. Segundo a opinião corrente, quem não “trabalha” – no sentido clássico do termo – consome riquezas sem produzir. Portanto, é uru ladrão.

Pessoalmente, eu sou um hiperativo, roas sinto cada vez mais insistente o fascinante apelo do ócio, como uru deverem favor de mire mesmo e em favor dos outros. O resultado é uma incorrigível esquizofrenia pela qual trabalho com obstinado regozijo enquanto vagueio e imagino, para mim e para os outros, fabulosas idades do ócio que advirão brevemente em que o homem, tendo transferido às máquinas o trabalho cansativo, enfadonho, nocivo e banal, poderá se dar ao luxo de atividades criativas em que estudo, trabalho e tempo livre finalmente conviverão.

O ócio dos não-ociosos

Como se sabe, são principalmente as pessoas mais trabalhadoras que mais gostara de falar de ócio. Moreau-Cliristophe, que em 1849 publicou *Du Droit à l'oisiveté*, era um trabalhador tão despudoradamente ferrenho que ostentava o mote *Vitam impendere labori* Marx, que lhe glosou o livro, confessou: “Bato-me para que os operários conquistem a lei das oito horas mas, no que me diz respeito, sou favorável às jornadas de trabalho longas.” O genro de Marx, Paul Lafargue, que por sua vez inspirou-se em Moreau-Christophe para o seu *Le Droit à la paresse*, trabalhou duro até os 70 anos. Por sua vez, Maurice Dommangé, que cuidou sutilmente da edição de Lafargue para o editor Maspero, confessa em uma nota que aos 80 anos trabalhava ainda como um “forçado”. Hermann Hesse, que em 1940 publicou um artigo sobre a *Arte do ócio*, reconheceria mais tarde: “Se, no fundo, eu não fosse uru homem extremamente operoso, não sei como me teria sido possível conceber hinos e teorias a favor do ócio. Os ociosos por natureza, os ociosos geniais, não produzem nada similar.” Nos anos 30, Bertrand Russell publicou no *Harper's Magazine* “o seu Elogio do ócio”, que começa com estas palavras: “Como muitos homens da minha geração, fui criado no preceito de que o ócio é o pai de todos os vícios. Como era um rapazinho bastante virtuoso, acreditava em tudo o que me diziam e foi assim que a minha consciência adquiriu o hábito de obrigar-me a trabalhar duro até hoje.”

Podemos ir longe com citações de exagerada contradição entre as pregações favoráveis e os arrazoados desfavoráveis ao ócio. De resto, os laboriosos são pelo menos de dois tipos: de um lado, os que apreciam a hiperatividade pela hiperatividade e que criticamente a praticam, mantendo o máximo desprezo por todos os ociosos e toda a arte do ócio; e, de outro lado, aqueles que são hiperativos porque não sabem ser outra coisa, mas que em seus corações compreendem toda a importância do ócio, levando para ele uma espécie de surda nostalgia, cultivando uma secreta admiração pelos “ociosos por natureza”, renovando continuamente o propósito de seguir-lhes o exemplo. Aos primeiros darei o nome de operosos, laboriosos ou hiperativos “alienados”. Aos segundos darei o nome de operosos, laboriosos ou hiperativos “queixosos” e, em certos casos, “arrepêndidos”.

Robô e longevidade

Nos anos 70, uma pesquisa bem documentada – o Relatório Danzin – concluiu que “o fenômeno mais importante da última metade do século é o aumento considerável do tempo de que os adultos podem dispor para ocupações diferentes com o cuidado das necessidades vitais e pelo trabalho assalariado. O capital do tempo livre no curso de uma vida era, em 1800, de 25 mil horas. Entre 1945 e 1975 ele passou de 45 mil horas para 135 mil.”(16)

Na abertura deste livro vimos que hoje, para um rapaz de 20 anos, as estatísticas reservam 80 mil horas de trabalho e o triplo – 226 mil horas – de tempo livre.

Esse aumento objetivo do tempo disponível – que aterroriza qualquer trabalhador contagiado pelo vírus da laboriosidade intensa, cada “hiperativo alienado” – deve-se à ciência – que permitiu a longevidade através da higiene, da farmacologia, da medicina e da cirurgia – e à tecnologia, que permitiu a produção em massa com máquinas primeiro automáticas, depois eletrônicas.

O sonho de uma manufatura magicamente automatizada, tida por Aristóteles como hipótese absurda, encontra hoje a sua realização nos estabelecimentos robotizados da Sony e da Fiat.

Aquele sonho, de resto, corresponde à eterna e humana aspiração a paraísos identificados em países de “vida mansa” e *dolce far niente*, mas contradiz séculos de miséria e de esforço, suportados graças à ideologia do trabalho como dever e como resgate. Com aquela “convicção de prejuízo” que a alta burguesia anglo-saxã permite apenas a um prêmio Nobel de Cambridge, Bertrand Russell pode-se permitir recordar-nos que “o conceito de dever – historicamente falando – foi um meio atribuído pelo homem ao poder para induzir outros homens a viverem pelo interesse dos seus patrões e não por seu próprio interesse”.

O dever de trabalhar – essa neurose que, segundo Lafargue, dominava na sua época as classes operárias dos países capitalistas – agora obceca principalmente os empregados, os executivos, os profissionais e os dirigentes das classes burguesas, onde quer que vivam. Assim, todas as manhãs, enquanto o subproletariado do Terceiro Mundo (que constitui três quartos da humanidade) desperta e – no Rio de Janeiro como em Pequim, em Benares como em Kinshasa – põe-se à cata de recursos para sobreviver e para matar o tempo até a noite; enquanto o proletariado do Terceiro Mundo vai para as fábricas, onde consumirá as oito horas do seu contrato coletivo; a burguesia intelectual, cada vez mais numerosa (prestes a representar um quarto da humanidade e a monopolizar quase todo o trabalho do planeta), atormenta-se para deixar os filhos em creches ou com as avós, mete-se em engarrafamentos ou percorre quilômetros de metrô, debruça-se em sua escrivaninha e começa a inventar expedientes aparentemente mais racionais para prolongar infinitamente o horário extraordinário (e não remunerado) de trabalho, criando assim as condições para a sua máxima saturação e para a máxima desocupação alheia.

No Japão repete-se com insistência que um empregado em cada três não passa de um “desocupado interno”. Mas o *cultural gap* continua a ceifar vítimas: como nos últimos cem anos o trabalho tem sido medido com o cronômetro, ainda se pensa que o ritmo, a pressa, a ânsia e a inquietação devam dominar a vida dos trabalhadores; mesmo quando o seu rendimento depende muito mais da criatividade e da introspecção do que do número de horas transcorridas no escritório.

A sabedoria de Tuiavii

No início do século XX, um chefe índio de Samoa – Tuiavii de Tiavea – teve ocasião de fazer uma viagem à Europa e de escrever com grande espírito de observação uma espécie de reportagem antropológica sobre a tribo do homem branco, por ele chamado de “papalagi”. Mais tarde, um artista alemão amigo de Hermann Hesse (Eric Scheuermann), foragido rios mares do Sul para escapar à Primeira Guerra Mundial, teve oportunidade de ler essa reportagem e de publicá-la.⁽¹⁷⁾ Dos dez pequenos capítulos em que foi dividida, um se intitula “O papalagi não tem tempo”: a preocupação com o tempo, portanto, aos olhos de um viajante perspicaz e ainda ligado aos ritmos da natureza, parecia imediatamente uma das questões cruciais da vida européia. De resto, também os selvagens de que havia falado Montaigne muitos anos antes, levados à Europa, ficaram estupefatos com o uso frenético que o homem branco fazia do seu tempo.

O papalagi, lê-se na reportagem de Tuiavii, “ama acima de tudo aquilo que não se pode agarrar e que, entretanto, está sempre presente: o tempo. E disso faz grande

algazarra e conversas tolas. Se bem que não possa haver mais do que o que pode estar entre o levantar e o pôr-do-sol, ele nunca tem bastante.

“O papalagi está sempre descontente com o seu tempo e se lamenta com o Grande Espírito porque não lhe tem dado bastante. [...] Nunca entendi bem essa coisa e penso mesmo que se trate de uma grave doença. ‘O tempo me foge!’ ‘O tempo corre como um potro enlouquecido!’ ‘Dá-me um pouco de tempo!’ Esses são os lamentos mais habituais que se ouvem do homem branco.

“Eu digo que deve ser uma estranha espécie de doença; porque, mesmo supondo que o homem branco tenha vontade de fazer alguma coisa, que o seu coração o deseje de verdade, que queira por exemplo andar ao sol ou num rio, numa canoa, ou queira amar a sua moça, assim se arruína qualquer alegria, atormentando-se com o pensamento: ‘Não tenho tempo de estar contente.’ O tempo está ali, mas nem com toda a boa vontade ele o vê. Nomeia mil coisas que lhe levam o tempo embora, fica ali amuado e lamurioso no seu trabalho – que não tem nenhuma vontade de fazer, que não lhe dá alegria e ao qual ninguém o obriga senão ele mesmo... Há o papalagi que afirma nunca ter tempo. Corre em volta como um desesperado, como possuído pelo demônio, e onde quer que chegue faz mal e combina mal e causa espanto porque perdeu o seu tempo. Essa loucura é um estado terrível, uma doença que nenhum homem da medicina sabe curar, que contagia muita gente e leva à ruína.”

Sete estratégias do sadomasoquismo laborioso

Por que uns poucos milhões de pessoas, privando a si mesmas e aos outros da alegria do ócio, fazem tudo para se engajar nesse esforço de que se lamentam e por causa do qual admitem que vivem infelizes, é para mim um mistério, assim como para Tuiaf de Tiavea. Mais fácil para mim é compreender alguns estratégias da razão organizativa, graças aos quais uma minoria da humanidade – já predominantemente constituída de trabalhadores intelectuais – que monopoliza todo o trabalho do planeta consegue manter e até aumentar esse seu monopólio com uma espécie de laborioso haraquiri sadomasoquista.

O primeiro estratégia sadomasoquista consiste no mau emprego do tempo (períodos sobrecarregados de empenho e períodos incompreensivelmente vazios), na má distribuição das cargas de trabalho (pessoas obrigadas a matar-se de esforço, ao lado de colegas que se enfadam por falta do que fazer), no hábito de muitos chefes que, privados de poder na família e super poderosos nos locais de trabalho, ficam aterrorizados pelo fim da jornada de trabalho e fazem de tudo para prolongá-la ao infinito, pretendendo com variadas desculpas a companhia dos seus subordinados.

O segundo estratagema organizativo está em levar para o local de trabalho aqueles serviços que poderiam ser muito melhor usados no tempo livre: bar, vendas, creches, bancos, bibliotecas, ginástica, bancas de jornais e quanto mais poderia atrair os trabalhadores para fora do seu falanstério empresarial, induzindo-os a querer reduções de horário.

O terceiro estratagema organizativo consiste em defasar serviços, trabalho e vida familiar: mães obrigadas a sair de casa exatamente quando os pais voltaram (releia-se um dos deliciosos *Amori impossibili*, de Italo Calvino), lojas que fecham exatamente quando os trabalhadores saem do trabalho, estudantes em férias exatamente quando os pais estão trabalhando.

O quarto estratagema organizativo – igual e contrário ao terceiro – consiste em sincronizar e combinar todos os horários, como se toda atividade fosse comparável a uma linha de montagem. Desse modo pode-se obrigar – sem nenhuma real necessidade técnica – milhões de trabalhadores a ir para o trabalho à mesma hora, a tirar férias todos no mesmo dia, a voltar todos na mesma data: com a sobrecarga dos aeroportos, superlotação das estações, engarrafamentos das estradas e incontáveis consequências em cadeia sobre o eros e o *thanatos* de milhões de pessoas. “Nos horários de pico”, constatou já Ennio Flaiano, “até o adultério é difícil.”

O quinto estratagema organizativo consiste em fazer no escritório aquilo que se poderia muito bem fazer em casa com o *teletrabalho*: traduções, *data entry*, projetos, elaboração de documentos e assim por diante. A consequência é que, em nome da economia e da eficiência, meia cidade fica vazia de dia e meia cidade fica vazia à noite, enquanto a população inteira é obrigada a se transferir agitadamente, com dispêndio de dinheiro, tempo e tranquilidade, dos bairros-dormitórios para os industriais, dos comerciais para os de diversão ou oração.

O sexto estratagema organizativo consiste em se iludir de que todas as ocasiões de gozo e crescimento pessoal sacrificados em nome da carreira durante os anos dedicados ao trabalho poderão ser recuperados na época da aposentadoria: por isso, grande parte dos trabalhadores acumula livros, discos e fitas de vídeo na esperança de lê-los, ouvi-los, vê-los e apreciá-los quando forem velhos.

O sétimo e mais sutil desses estratagemas organizativos é de natureza religiosa e consiste na propalada convicção de que o trabalho é um imperativo divino sobre o qual não se admite discussão. Na segunda carta aos tessalonicenses (3:10) são Paulo escreve sem meias palavras: “Quem não quer trabalhar não come.” E Leão XIII, na sua revigorante *Rerum Novarum*, repete a dose: “Quanto ao trabalho, o homem, mesmo no estado de *iniciência* não permaneceria inoperante: senão que aquele que então fizesse livremente a vontade recreando o espírito imporia a sua necessidade para expiação do pecado, não sem esforço e moléstia, segundo aquele oráculo divino: ‘Seja maldita a terra no teu trabalho; tu comerás dela, com esforço, todos os

dias da tua vida' (Geri. 3: 17). Igualmente, a dor não faltará nunca sobre a terra; porque ásperas, duras e difíceis de suportar são as reais conseqüências do pecado, as quais, querendo ou não, acompanham o homem até o túmulo.”

De modo não menos encarniçado, o preceito do trabalho é celebrado também pelas ideologias leigas. Já em 1887, Lafargue, em um panfleto intitulado exatamente *La religion du capital*, imagina um hilariante catecismo, compilado por representantes internacionais da burguesia reunidos em Londres num congresso. A pergunta de quais são os deveres fundamentais o assalariado deve responder: “A minha religião manda-rne trabalhar da infância à morte, trabalhar à luz do sol e à luz do gás, trabalhar dia e noite, trabalhar na superfície da terra, sob a terra e no mar, trabalhar sempre e onde quer que seja. [...] Inculcar ns meus filhos os sagrados princípios do trabalho.”

As peças de acusação

Graças a esse conjunto de estratagemas inventados em nome da eficiência e da produtividade, um número fechado e decrescente de trabalhadores pode apropriar-se de quase todo o trabalho disponível sobre a face da terra. Assim, tornando-o cada vez mais tortuoso e burocratizado, pode até aumentá-lo, não obstante a ação corrosiva das máquinas.

As vozes contrárias são ignoradas ou tratadas como extravagâncias negligenciáveis.

Mas quais são as peças de acusação contra o ócio? Os estudiosos de *Echange et projets*, um grupo francês presidido por Jacques Delors,(18) colheram quatro delas. A primeira consiste no possível sentimento de enfado e de vazio gerado pela disponibilidade de tempo. Como a aposentadoria provoca freqüentemente uma profunda depressão que, em casos extremos, acaba até por se transformar em câncer ou suicídio, assim a possibilidade de ficar ocioso – conseqüente ao aumento do tempo livre – poderia conduzir a formas de anomia autodestrutiva ou a formas de desagregação incontrolável: o ócio, sustentam os laboriosos, poderia causar a entrega ao álcool ou à droga, poderia desencadear atos de violência, estupros, vandalismos e só Deus sabe o que mais de terrível.

A segunda peça de acusação consiste na temida tendência do ócio de esmigalhar as comunidades por meio da difusão de um individualismo anárquico, pelo qual cada um acaba por fazer apenas o que lhe é cômodo, não se importando com as exigências sociais e princípios sagrados da solidariedade humana. Obviamente, seriam os mais fracos que o censurariam.

A terceira peça de acusação debita aos ociosos as crises econômicas e os abalos da bolsa: se a balança de pagamentos está no passivo, se as empresas vão à falência, se os serviços públicos estão no abandono, a culpa é toda dos ociosos considerados individualmente e mais ainda dos sindicatos que – traduzindo em reivindicações coletivas a ociosidade de cada um dos filiados – impedem os operadores econômicos de realizarem os planos úteis a si mesmos e à sociedade.

A quarta peça de acusação identifica na difusão do ócio o impulso contrário a uma maior capitalização do tempo de trabalho, transformando-o em mercadoria mais do que já o é atualmente e criando as condições para uma guerra entre desempregados e laboriosos, com a conseqüente possível instauração de regimes autoritários.

Como se vê, por mais sutil e megalômana que seja a busca de conseqüências negativas derivadas de uma eventual difusão do ócio, nada de catastrófico se consegue imputar-lhe que já não tenha sido causado – abundante e freqüentemente – pela laboriosidade.

Contra os detratores do ócio, não há senão as armas da sabedoria e da ironia. Norman Douglas, que não via defeito nem em uma nem em outra, adianta a hipótese de que o mau uso do ócio possa provocar os danos mais disparatados: da dor de dentes à calvície, da vingança ao código de honra dos estudantes, dos oficiais e de outras associações ainda não perfeitamente civilizadas.(19) Nós sabemos que nos infelizes hiperativos e nos hipócritas bem-pensantes nada cria uma aversão tão vingativa como a simples visão dos ociosos, da sua sábia vitalidade, da sua instintiva disposição para a existência feliz. A operosa formiga criada por Fedro e por La Fontaine é nada mais do que um coágulo de inveja à espera do inverno justiceiro que finalmente castiga a ociosa cigarra.

A pulga virtuosa

Em homenagem ao conformismo, continua-se a repetir que o ócio é o pai de todos os vícios. Na verdade, a miragem do repouso ocioso constitui para a humanidade o maior estímulo a executar as suas atividades produtivas. Nem se pode tratar de um estímulo insano, uma vez que foi a própria classe ociosa que determinou a todo tempo aquela que hoje chamamos de civilização: “Foi essa classe”, escreve Russell, “que cultivou as artes e descobriu as ciências, que escreveu livros, criou sistemas filosóficos e refinou os relacionamentos sociais. Até a campanha para a libertação dos oprimidos partiu, geralmente, do alto. Sem uma classe ociosa, a humanidade nunca teria saído da barbárie.”

Vinte anos antes de Russell, Norman Douglas escreveu: “No fundo, o que distingue verdadeiramente o homem dos animais é o fruto do ócio. [...] *Os primeiros estames*

da arte e da religião nós os devemos ao ócio. [...] Ao ócio devemos a fisionomia que nos faz parecidos com deuses e que é o resultado da capacidade de reflexão, das transformações cerebrais e das conseqüentes adaptações cranianas. Como poderíamos ter-nos tornado tão cosmopolitas se não tivéssemos tido o ócio, que nos permitiu observar, deduzir e aprender a matemática, a astronomia e a arte da navegação?

“Nós, ao contrário dos animais, andamos em posição ereta porque o ócio estimulou-nos a curiosidade, provocou a diferenciação do uso das mãos e as conseqüentes modificações do esqueleto. Os nossos dentes e o aparelho digestivo são diferentes daqueles dos macacos devido à nossa capacidade de ficar ociosos, prever, semear, respeitar os hábitos, a regularidade das refeições, e devido às transformações que deles derivam no estômago e nos dentes.

“Só o ócio confere ao homem o seu poder formidável sobre a natureza e se as nossas capacidades são diferentes daquelas dos animais devemos isso exclusivamente ao ócio. O que é a virtude? Não é nada mais do que o canal que conduz ao bem-estar, a linha de menor resistência ao longo da qual o sábio sabe correr, enquanto o tolo é arrastado ou empurrado a pontapés. Nesse sentido, uma pulga parece tão virtuosa quanto o homem, mas a diferença surge quando o homem começa a discutir um fato: pode haver discussão se não houver ócio?”

Civilizações festeiras

Por prescindir dessas considerações, nem sempre demonstráveis – mas que abrem a interessante questão do uso do ócio, essencial e fecundo para o homem criativo – nem o crítico mais moralista poderia negar a excelência da civilização ateniense. Pois bem, na Atenas de Péricles havia quase mais feriados do que dias úteis. Em julho, primeiro mês do ano ateniense, havia as grandes panatenaicas. Em setembro celebravam-se os mistérios eletisinos e as festas em honra de Apolo. Outubro era o mês mais rico de festejos: os ritos da sementeira e as procissões em honra de Dioniso; depois, três dias de tesmofórias em honra de Demetra e outros três dias de festas cívicas das fratrias em Honra de Zeus e Atenas. A Atenas operária eram dedicados os festejos com que se fechava o mês. Em dezembro havia a festa de aloa e durante todo o inverno se desenvolviam as falofórias em honra de Dioniso. Janeiro era o mês dos matrimônios e faziam-se as festas gamélias e lenéias. Grandes festas se faziam em fevereiro: as antestérias, em honra do deus do vinho, as clóias, em honra de Demetra, e as diásias, em honra de Zeus. Em março voltava a primavera, celebrada com os ritos propiciatórios em honra de Atenas e as grandes dionisiacas, que duravam cinco dias consecutivos, com representações de ditirambos, comédias e tragédias. Em abril, havia a festa das muníquias, em honra de Ártemis, e em maio,

último mês do ano ateniense, festejavam-se as quirofórias, as dipólias e as arretofórias. Nos meses que não relacionamos havia festas menores, mas não menos numerosas e festejadas.

A maior parte das celebrações compreendia disputas de ginástica, concursos líricos, musicais, dramáticos e de beleza. Só nas grandes dionisiacas todos os atenienses assistiam aos ditirambos e a pelo menos 15 peças teatrais, escutando em quatro dias cerca de 20 mil versos recitados e cantados. (20) Não se tratava, portanto, da improdutividade ocupacional a que são obrigados hoje em dia os empregados e funcionários durante as férias: tratava-se de uma reflexão alegre e coral, de cujo húmus se originou uma das maiores civilizações de todos os tempos. Tratava-se de ócio elevado à condição de arte.

Não diferente deveria ser a vida social na Florença dos Médici e na Viena *Jugendstil*. Se é verdade que Otto Wagner e Hoffmann, Freud e Musil, Klimt e Mahler trabalhavam 12 horas por dia, é também verdade que grande parte dessas 12 horas transcorria nos maravilhosos *caffè liberty*, naquelas muito fecundas conversações interdisciplinares que um bostoniano trocaria por batepapos ociosos e vadios. Na atividade criativa – repito pela enésima vez – estudo, trabalho e tempo livre coincidem e se confundem.

Cortesia e feiúra

Antes que Saint-Simon, em 1908, estendesse a noção de trabalho também às pesquisas científicas, as atividades intelectuais eram consideradas em bloco artes nobres de todos aqueles que não trabalhavam com as mãos e não suavam, isto é, de todos aqueles que, alimentados por escravos, mulheres e proletários, pagavam essa alimentação processando o saber e a tecnologia que hoje permite entrever como possível a nossa libertação da atávica escravidão, da indigência e do autoritarismo.

Sabemos por certo que as épocas de grande ativismo – sobretudo a sociedade industrial – provocaram guerras e brutalidade de todo gênero. Isso legitima a hipótese – a que Bertrand Russell dá sustentação com sua indefectível ironia – que uma civilização do ócio possa gerar mais solidariedade cortês, mais introspecção serena, uma facilidade mais exuberante de convívio.

A superativa sociedade industrial nasceu feia e assim permaneceu quase por vocação. Disso fala com pesar Lewis Mumford no seu belo livro *Technics and Civilisation*; Koyré o rebate, no seu ensaio genial *Os filósofos e a máquina*. Segundo Koyré, as causas da feiúra industrial seriam de ordem técnica e social: “Razões técnicas em primeiro lugar: a máquina da idade paleotécnica, para usar a terminologia de Mumford, é feia por si mesma, exatamente por causa da sua

imperfeição (a feiúra do primitivo), e é suja pelo mesmo motivo, ou seja, a utilização imperfeita do fogo. Assim, não há nada de tão horroroso como a paisagem de um aglomerado de casas operárias em uma zona mineira, nada de mais feio e mais sujo do que uma cidade industrial como Manchester ou Glasgow. Depois, razões sociais: à introdução da mecanização no mundo, isto é, à primeira revolução industrial, corresponde a ascensão social de uma nova classe relativamente bárbara, totalmente desprovida de sentimento de beleza e de gosto: precisou de muito tempo para refinar-se e desenvolver o gosto!”(21)

Músculos e tédio

Mas a utilidade do ócio só pode ser plenamente aproveitada se ligada à criatividade, isto é, à atividade humana central na sociedade pós-industrial. Como já recordamos, nos tempos em que Marx e depois Taylor escreviam sobre a indústria, as empresas ocupavam menos de dez empregados para cada cem operários, as tarefas eram quase todas manuais e o cérebro dos “subalternos” e dos “executivos” era chamado a resolver principalmente problemas simples e repetitivos. O operário consumia na fábrica as suas dez horas de trabalho quotidiano, à espera do som da sirene que finalmente o restituía à família e ao tempo livre.

O jovem Marx testemunha que o operário “apenas fora do trabalho se sente perto de si e sente-se fora de si no trabalho. [...] Tão logo diminui a coação física ou qualquer outra coação, o trabalho é evitado como a peste”. (22)

No trabalho ou no tempo livre, em casa ou na empresa, a esmagadora maioria dos trabalhadores desenvolvia atividades predominantemente físicas: levantar pesos, montar peças, atarraxar parafusos, embalar produtos na fábrica; fazer serviços domésticos, cortar lenha, correr, caçar e competir no tempo livre. Durante séculos, portanto, o cérebro humano foi subutilizado: as atividades laboriosas empenhavam principalmente os músculos, que delas saíam esgotados; as atividades lúdicas empenhavam ainda os músculos, que delas voltavam regenerados. Ficar ocioso, para o trabalhador, significava principalmente manter firme, descansado e sem uso o corpo, isto é, o estabelecimento mais caro de que dispunham os concessionários de trabalho. Por conseguinte, estar ocioso fora do tempo e do lugar permitidos representava um atentado ao capital, isto é, à sociedade e à religião.

Como o trabalho era de natureza física, para os fins de produção bastava que o operário se apresentasse ao seu posto na fábrica: a linha de montagem providenciava, então, a imposição do ritmo de uma tarefa que, por ser entediante, banal e repetitiva, não requeria nem inteligência nem atenção. Antes disso, era preferível que o trabalhador, enquanto executava mecânica e infinitamente os gestos

obrigatórios de costume, pensasse em outra coisa: evitava, assim, refletir sobre a desgraça de “ter sido condenado para toda a vida a um trabalho sem alma”.

Absenteísmo do corpo e da mente

Hoje, porém, no trabalho e no tempo livre, a tecnologia e a informática absorveram quase todo o esforço físico e boa parte do esforço intelectual, se repetitivo. Tanto o trabalho – na indústria, nos serviços, nas profissões livres – quanto o tempo livre – com o cinema, a televisão, a leitura, as viagens, os jogos eletrônicos – já implicam sobretudo um empenho de natureza intelectual, põem em jogo o cérebro, exigem flexibilidade e capacidade inventiva. O empregador não compra mais a força bruta, exige antes inteligência e criatividade.

Nesse ponto, não basta estar longe da empresa para deixar de pensar no trabalho, isto é, para deixar de trabalhar. Nem basta a presença física na empresa para que uma pessoa esteja trabalhando, considerando que a sua cabeça pode estar vagando por conta própria, sem se aplicar aos deveres estabelecidos. Pela primeira vez na história, a maioria dos trabalhadores é chamada a fornecer cuidados que, por sua natureza intrínseca, fogem aos controles baseados nos lugares, nos tempos e nos processos: isto é, os controles sobre os quais a organização industrial, desde Taylor até hoje, tem dispensado o melhor da sua arguta inteligência.

Enquanto as direções de pessoal, empacadas na velha lógica da linha de montagem, continuam teimosamente a economizar de forma estúpida os minutos de parada e a controlar eletronicamente os cartões de ponto, milhões de trabalhadores dedicados a tarefas de natureza mental podem estar improdutivos com a cabeça, embora estejam presentes na empresa com seus corpos. Adotando o *teletrabalho*, poderiam ficar em casa e desfrutar do melhor de suas capacidades criativas nos horários mais favoráveis aos seus biorritmos, mas o ritual organizativo continua a impor também aos trabalhadores intelectuais aquela unidade de tempo e de local postulada pelas velhas atividades manufatureiras e até hoje não renunciadas pelos chefes habituados a controlar o rendimento dos seus subordinados não com base nos resultados mas no processo.

Na organização criativa, o absenteísmo não é mais um fato físico, mas um fato psíquico; não pode ser combatido com controles disciplinares, mas com o ócio e a motivação. Eis, portanto, que desponta o ócio como fator central da economia moderna: num mercado pós-industrial que consome idéias com a mesma voracidade com que o mercado industrial engolia produtos e que pretende uma criatividade inexaurível, a capacidade criativa pode ser incrementada apenas através de uma

reavaliação do ócio, que permite regenerar a mente assim como a inércia física regenerava os músculos.

O ócio elevado a arte

Na atividade criativa, o ócio representa aquela espécie de sonolência do espírito durante o qual as intuições evaporam do inconsciente e vão se condensar em novas idéias. É o ócio que permite o necessário destaque aos problemas preocupantes e a imersão nesse limbo mental onde flutua o plâncton da nossa criatividade.

Que eu saiba, quem reparou com mais vigor nesse mérito do ócio foi Hermann Hesse, com o artigo que já citei, em que denunciava que a atividade industrial, inculcando desde a infância o ideal de um esforço coagido e ansioso, desacreditou e destruiu a arte de estar ocioso, isto é, o pressuposto indispensável para o trabalho intelectual.

Hesse contrapõe a pressa da nossa fantasia superfatigada ao forte fascínio da indolência oriental, “vale dizer, o ócio desenvolvido, padronizado e saboreado até virar arte”.(23) Basta saber abandonar-se ao fascínio das *Mil e uma noites* para ficar preso ao encanto exercido pelo ócio, com nostalgia e inveja de uma civilização oriental feita de gente que “tem tempo, muito tempo!”, enquanto “nós, pobres ocidentais, reduzimos o tempo a minúsculos e mínimos bocadinhos, de que cada um conserva ainda o valor de uma moeda, embora ele continue a fluir inteiro em uma perene corrente de vagas suficiente para satisfazer a sede de todo o mundo, inexaurível como o sal do mar e a luz dos astros”.

“Talvez”, continua Hesse, “a indústria e a ciência (de 1904) não tenham necessidade de personalidades individuais. Para todos aqueles que experimentam a necessidade e o desejo de sentir-se viver e crescer, de estar conscientes dos fundamentos das suas próprias energias e de construir a si mesmos segundo leis congênicas”, para todos aqueles que em 1904 poderiam ser identificados como “artistas” (e que em 2000 são apenas *trabalhadores intelectuais*), “a personalidade não é um luxo, mas sim condição especial, ar vital, capital irrenunciável”. Para esses trabalhadores, pausa não é desperdício de tempo, mas a condição essencial para gostar de si mesmos no ato de construir, compor e criar, “para clarear novas idéias e levar à maturação o trabalho inconsciente, para aproximar-se com desinteressado fervor do mundo natural, voltando a ser criança, sentindo-se de novo amigo e irmão da terra, da planta, da pedra e da nuvem”.

O executivo, o zen e a motocicleta

O trabalhador executor – isto é, o da indústria tradicional – podia produzir continuamente, limitado apenas por sua resistência física, mas o trabalhador criativo – isto é, o pós-industrial – tem necessidade de pausas para o ócio, como para o pão e o ar. As pausas constituem, juntas, todo o seu luxo e toda a sua necessidade.

Eu me dou conta de que estamos a quilômetros de distância do ideal de executivo até agora cultivado na *business school*, mesmo assim é este o recurso que espera as organizações e as suas vestais: a formação e a valorização dos trabalhadores criativos devem corajosamente inaugurar modos inéditos para legitimar essas pausas, para aperfeiçoar a arte do ócio criativo, para salvar o trabalhador dos opostos perigos de “um trabalho intempestivo e indolente” ou “um vazio meditabundo e desencorajador”.

Hesse reconhece na mãe Ásia a reserva cultural que pode ser atingida pela arte da pausa, sendo aquele o lugar “onde um exercício secular consegue conferir à condição aparentemente disforme da existência e do ócio vegetativo uma certa ordem e um ritmo nobilitante”.

Infelizmente, aquela ordem e aquele ritmo têm produzido miséria. Por isso, creio que nós, ocidentais, devemos encontrar o caminho do ócio na selva dos nossos próprios rumos culturais, sem renegar nenhuma das nossas raízes históricas, inclusive aquela que se funda na experiência industrial. O *zen e a arte de consertar motocicletas* pode ser enriquecido com “a motocicleta e a arte de consertar o zen”.

Os lugares do ócio

De resto, não faltam, nem no Ocidente, as regiões adequadas a conciliar o ócio e a fecundar com ele as potencialidades criadoras: basta saber reconhecê-las. Exatamente enquanto o alemão Hermann Hesse procurava na Ásia os segredos do ócio elevado à condição de arte, o escocês Norinan Douglas encontra-os revelados na Itália meridional.

Douglas, como se sabe, foi um grande e erudito vagabundo escandalosamente ocioso, que teve na mais alta conta o papel desempenhado pelo gênio local na arte de ficar ocioso. A introspecção criativa não é igualmente criativa numa rua de Manhattan, num fiorde da Noruega, numa biblioteca de Oxford, num estádio de

futebol ou numa discoteca. A terra das sereias – isto é, aquela área lindíssima e misteriosa feita de água e de verde entre Sorrento e Capri, com epicentro no arquipélago das Sirenas, devia parecer a Douglas o lugar definitivamente mais adequado à sabedoria e ao luxo da pausa. *A terra das sereias*, de 1911, é também um registro do seu relacionamento amoroso com essa paisagem natural e interior.

Para Douglas, “o ócio é a maldição dos pobres de espírito”. Os animais e os selvagens não sabem tirar benefícios do ócio de que gozam, enquanto o homem alimenta no ócio a sua criatividade. Para que essa condição da mente e do corpo produza os seus frutos, é preciso fecundá-la em lugares escolhidos, até fazer dela um hábito senhorial e de estilo.

Tome-se o caso dos monges que construíam abadias e igrejas: “Uma visão moderníssima os levava a arranjar-se sobre colinas isoladas, onde podiam plantar pequenas vinhas e meditar. E foi certamente essa a razão de terem a inspiração que as pessoas comuns não tinham: o desejo do poeta, que anseia pela solidão, rochas e nuvens; o arrebatamento de quem aprecia a sobriedade exterior e um apetitoso alimento do corpo; a alegria criativa do artista, que cobre a tela nua com cenas palpitantes de vida, da divindade que faz brotar água no deserto. [...] Em Cassino, os beneditinos construíam edifícios de formas altamente nobres e meditavam; mas entre as ocupações intelectuais e a sombra fresca dos bosques, esses acadêmicos de toga banquetavam e recebiam príncipes, sem se preocuparem de fato com o julgamento do mundo.”

O ócio, portanto, pode ser elevado a arte apenas nos lugares justos, no justo isolamento, na justa relação entre o bem-estar do espírito e o bem-estar do corpo, no mais desencantado desligamento dos julgamentos do mundo, sob o fascínio das sereias capazes de induzir os navegantes a abandonar os reinos, aquelas encantadoras sereias “que procuravam impedir os homens de fazerem seus deveres, enquanto as nossas mães e irmãs eram, ao contrário, sustentadoras valorosas da necessidade de que os homens se esforçassem”.

O resultado desse sábio equilíbrio de homens, coisas e deuses é o refinamento de cada um e da sua sociedade. “Verdadeiro senhor é aquele que consegue utilizar, com juízo, todo o ócio que o destino põe à sua disposição. Qualquer outra definição me parece pobre comparada a essa que, no fundo, já foi expressa – ou, pelo menos, intuída – por Aristóteles quando quis estabelecer uma correlação entre o senhorial e o ócio refinado. [...] Qual é a medida certa do refinamento de uma sociedade? A meu ver, essa medida é a presença de uma classe dominante de cidadãos inteligentes e honestos, não empenhados diretamente na busca da riqueza ou em defendê-la. Esse é o ócio que merece respeito, a flor da evolução humana.”

Ócio e luxo

“Tirem-me o necessário, mas deixem-me o supérfluo”, diziam Voltaire e Oscar Wilde. Este último acrescentava: “Desejo morrer acima das minhas possibilidades.” Não existe sociedade, por mais pobre que seja, que não permita que alguns de seus membros vivam no luxo: os emires árabes e marajás indianos ostentam riquezas descaradamente contrastantes com a miséria dos seus súditos. Em outros casos, ao contrário, há pessoas muito ricas (pense-se em São Francisco) que renunciam voluntariamente aos seus privilégios para abraçar os sacrifícios da parcimônia.

O voto de pobreza, ao lado dos votos de castidade e obediência, é expressamente exigido por muitas ordens religiosas. O marxismo sempre viu o luxo como sinônimo de furto e o secretário do Partido Comunista italiano, Enrico Berlinguer, lançou uma campanha de austeridade com palavras que lembravam o apelo à frugalidade do papa Leão XIII.

Beethoven e Schubert viveram na indigência e criaram as suas obras-primas na miséria; Wagner e D’Annunzio preferiram o luxo e alimentaram de opulência a sua criatividade.

Mas em que consiste o luxo? É uma culpa ou uma opção? Em 1997, Hans Magnus Enzensberger, um dos mais conhecidos intelectuais alemães, publicou na revista *Der Spiegel* um artigo em que repetia essas interrogações.

A lista dos filósofos, legisladores, pregadores – de Licurgo a Savonarola – que ao longo da história se lançaram contra o luxo é interminável, diz Enzensberger. Mas também interminável é a lista daqueles – de Montesquieu a Sombart – que invocaram o luxo como motor da economia. A mesma natureza, de resto, procede com métodos perdulários: basta pensar em quantos espermatozóides são desperdiçados quando basta um para fecundar o óvulo.

Diferentemente da natureza, os seres humanos privilegiados desperdiçam apenas para causar espanto, para intimidar, alardeando a sua superioridade econômica para reforçar o seu próprio poder e a distância intransponível que os separa da massa. A qual, em vez de indignar-se, gosta de olhar da margem das ruas ou pela televisão as grandes festas das cortes, as grandes recepções dos empresários, as grandes liturgias papais, as entregas de Oscars e os concertos vienenses de Ano Novo.

Assim foi até aqui, na sociedade rural e na industrial, caracterizadas pelo contraste entre um reduzido número de ricos e uma infinita massa de pobres. Mas como será o luxo na sociedade pós-industrial, onde a maior parte da população é composta de classes médias que podem se permitir uma vida confortável? Se o luxo pressupõe

um nível de vida raro e excepcional, o que determinará essa raridade e essa excepcionalidade em um sistema social de amplo bem-estar? Vive no luxo quem possui coisas que escasseiam: o que se tornará escasso no futuro próximo?

Segundo Enzensberger, seis coisas vão escassear: *o tempo*, principalmente para aqueles (executivos, médicos etc.) que devem ser encontráveis a toda hora; *a autonomia*, que permite tomar decisões sem se dirigir aos chefes ou ser manipulados pelos *mass media*; *o espaço* cada vez mais corroído pelo crescimento populacional, pelo congestionamento do trânsito, pela massa de objetos inúteis que se amontoam nas nossas casas; *a tranquilidade* e *o silêncio*, ameaçados pelo barulho da vida urbana e pelas multidões de cidadãos que nos tolhem a solidão sem nos fazer companhia; *o ambiente sadio*, com ar, água e alimentos não poluídos; *a segurança*, com todo o seu aparato de guarda-costas e aparelhos de alarme, além do mais com renda fixa e o seguro contra qualquer ameaça.

A esses bens cada vez mais raros (e, portanto, mais luxuosos) relacionados por Enzensberger juntarei pelo menos mais dois: o convívio, que permite principalmente aos velhos derrotar o drama da solidão; o trabalho criativo, que permite frutificar as melhores qualidades dos seres humanos: fantasia, consistência, racionalidade e emoções.

Os dirigentes, os políticos, os banqueiros, têm o espaço e a segurança mas não têm nem tempo nem tranquilidade; por sua vez, os desempregados têm tempo mas não têm nem segurança nem a possibilidade de pôr em prática a sua criatividade. O verdadeiro luxo, portanto, consiste em possuir todos esses privilégios juntos.

E enquanto, no passado, quem queria viver no luxo, além de possuir riquezas raras, tinha também que ostentá-las; no futuro, quem quiser viver no luxo terá que se assegurar de condições ainda mais raras mas que não possam ser ostentadas. Portanto, as vidas mais luxuosas serão também as mais escondidas.

Novos tipos sociais

No mapa variegado da nossa sociedade, vai-se desenhando um novo paradigma, isto é, um conjunto de elementos, de característicos modos de pensar e de viver que distinguem um novo grupo social sempre mais vasto e diferente de pessoas: sobretudo mas não apenas jovens, não só desempregados mas sobretudo desempregados. Já os mencionarmos na primeira parte; aqui, vale a pena falar deles com mais alguns detalhes.

Se devesse dar um nome a esse novo “tipo coletivo”, feito de pessoas que pensam mais ou menos do mesmo modo, chamaria exatamente de “digital”, em homenagem a Nicholas Negroponte e a Bill Gates que, em certo sentido, são deles os profetas e precursores.

Isso não significa que os “digitais” se distinguem *apenas* por sua identificação quase maníaca com o computador, com o correio eletrônico e com a Internet; significa que o computador e a Internet são o seu sinal distintivo, assim como a televisão foi o sinal distintivo da geração que se identificou com os *mass media* e assim como a linha de montagem foi o sinal distintivo da geração que se identificou com a fábrica.

Muitos outros caracteres específicos conotam o modo de viver e de pensar dos “digitais”: a satisfação pela conquistada *ubiquidade*, graças ao poder dos meios planetários de comunicação e de transporte; a familiaridade com o *virtual*, que torna as relações cada vez mais abstratas e lhes dá novas dimensões; a confiança na *engenharia genética*, que permite modificar o corpo humano e o seu destino biológico; a aceitação da *androgenia*, e da *feminilização*, graças às quais os sexos são postos no mesmo plano e cada um deles adquire valores que antes eram monopolizados pelo outro; a consciência de que o tempo livre tem importância ao menos equivalente ao tempo de trabalho e que o ócio é freqüentemente mais criativo do que o ativismo.

Os “digitais” compartilham de todas essas novidades e outras mais: são muito atentos à ecologia e tendem a um desenvolvimento sustentável; aceitam com entusiasmo o espírito multirracial, a convivência pacífica das culturas e das religiões; amam a noite, pelo menos tanto quanto o dia e não fazem muita diferença entre os dias oficialmente feriados ou festivos e os dias úteis. À diferença dos pais, que tinham mais tios do que avós, os “digitais” têm mais avós do que tios.

Os “digitais” já estão habituados a confundir as atividades de estudo, de trabalho e de tempo livre; a freqüente familiaridade com o desemprego habituou-os a conjugar períodos de trabalho casuais com fases de estudo mais intenso, com viagens, com a atenção à família e ao grupo de amigos. Por isso eles tendem a falar mais línguas, sobretudo o inglês, e a se comunicar por meio de “novos esperantos”, como o rock, a arte pós-moderna, a desenvoltura dos relacionamentos sexuais, a ausência de ideologias fortes. Têm preferências nítidas por determinadas revistas, determinados cantores, determinados artistas, com os quais se identificam.

Os “digitais” são freqüentemente desempregados, mas cultos e acomodados. Vivem aproveitando o patrimônio familiar, por isso tendem a dar pouca importância ao dinheiro como fim em si mesmo e pouca importância ao consumo como símbolo de *status*. Cuidam do corpo mas não o equipam de modo oneroso, preferindo “aquilo que é” ao “que aparenta”.

Os “digitais” são uma “cultura”. Antes uma contracultura ociosa e criativa que uma cultura empregatícia e organizacional, frenética e executiva.

A Cidade do Sol

Há vinte anos, como já vimos, um grupo de estudo francês escandalizou o mundo europeu do trabalho com um panfleto intitulado *Travailler deux heures par jour*. Muito antes dele, Edward Bellamy tinha aventado a hipótese de uma jornada de trabalho de apenas dez minutos, para atividades extremamente difíceis. Thomas Morus, na sua *Utopia* (1516), fixa em seis horas diárias a duração do trabalho atraente, e Campanella, na sua *Cidade do Sol* (1611), faz trabalharem homens e mulheres quatro horas ao dia. Claude Gilbert, em 1700, prevê uma jornada de cinco horas. Num artigo de 1914, Lênin levanta a hipótese de que, quando o proletariado tiver tomado nas mãos a produção social, graças ao taylorismo será possível uma jornada de trabalho de apenas três horas. (24)

A mesma duração pretende Paul Lafargue, no seu “manifesto” de direito ao ócio, enquanto Bertrand Russell considera lógica e possível uma jornada de trabalho de quatro horas.

Máquinas e organização

Quando Lafargue escreveu *O direito ao ócio*, em 1880, não existiam ainda os automóveis, as bicicletas começavam a aparecer, a automação dava os seus primeiros passos e a força-vapor custava a se firmar. De resto, apenas um ano antes os padres de Boston tinham atribuído a causa dos terremotos de Massachussetts à ímpia instalação dos pára-raios, como diz Bertrand Russell. Isso não impediu Lafargue de identificar a máquina como o instrumento de libertação definitiva do bíblico castigo do esforço: “Dócil, infatigável, inexaurível e de maravilhosa fecundidade [...] ela trabalha para o resgate da humanidade”, enquanto o ócio, “pai das artes e das nobres virtudes”, transforma-se no “bálsamo das angústias humanas”. A máquina, portanto, “é o redentor da humanidade, o deus que resgatará os homens das *sordidae artes* e do trabalho assalariado, o deus que presenteará o ócio e a liberdade”.

Cinquenta anos mais tarde – quando já a força-vapor e a eletricidade estão plenamente afirmadas, quando Ford já encheu a América de carros ‘Modelo T’, quando o avião e o cinema já são comuns, quando Taylor, Fayol e Elton Mayo já realizaram suas pesquisas sobre a organização – Bertrand Russell refaz as mesmas

esperanças no desenvolvimento tecnológico e lhe acrescenta a contribuição do desenvolvimento organizativo: “A guerra demonstrou de modo cabal que, graças à organização científica da produção, é possível assegurar à população do mundo moderno um discreto nível de vida, desfrutando apenas de uma parte das capacidades gerais de trabalho. Se ao término do conflito essa organização científica criada para permitir aos homens combater e produzir munições tivesse continuado a funcionar, reduzindo a quatro horas a jornada de trabalho, tudo teria andado melhor. Em vez disso, foi instaurado de novo o velho caos.”

O indiano e o japonês

Com o salto de outro meio século, chegamos aos nossos dias. Como já recordamos, em poucos anos foram inventadas máquinas para gerir o tempo (relógios a quartzo, agendas e calendários eletrônicos, sistemas de aviso antecipado e de auto-regulagem dos aparelhos), máquinas para economizar tempo (carros e aviões velocíssimos, telefones, fax, e-mail, eletrodomésticos e robôs), máquinas para estocar e para transferir o tempo (discos, secretárias eletrônicas, videoteipes), máquinas para enriquecer o tempo e para compensar os tempos mortos (acompanhamento radiofônico do trabalho doméstico e empresarial, difusão de som nas salas de espera, auto-rádios, aparelhos miniaturizados e portáteis de todo tipo). (25) “O papalagi”, já tinha notado Tuiavii na sua reportagem, “emprega todas as suas energias e consome todos os seus pensamentos para tornar sempre mais cheio o seu tempo. Utiliza a água e o fogo, a tempestade, os relâmpagos do céu, tudo para deter o tempo. Põe rodas de ferro sob os pés e dá asas às suas palavras, sempre para ter mais tempo. E por que toda essa grande fadiga?”

Como a maior parte dos elogios ao ciclo é obra de escritores laboriosíssimos, assim a maior parte das máquinas prodigiosas para a economia de tempo já é obra de japoneses, ou seja, do povo que mais obstinadamente persevera na neurose da eficiência, que insiste em um horário de trabalho sem paralelo no mundo evoluído, que renuncia de boa vontade às férias e às greves e que, mais do que qualquer outro, é vítima do demônio do trabalho alienado. Um povo rico de bens e de dinheiro mas paupérrimo de espaço e de tempo (isto é, dos dois recursos imprescindíveis à criatividade, à auto-realização e à qualidade de vida), que não por acaso tornou-se a miragem sonhada e imitada pelos hiperativos do mundo inteiro.

Saber viver, saber morrer

Há que perguntar que propostas fariam hoje Paul Lafargue ou Bertrand Russell sobre o direito e a arte do ócio, que observações ácidas reservariam às organizações que obtusamente se obstinam em subutilizar as extraordinárias oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias para desfrutar finalmente dos lugares de trabalho, redistribuindo-o também pelas regiões subdesenvolvidas, de desocupação endêmica, e para libertar milhões de empregados, funcionários, profissionais e operários da neurose do hiperativismo, da preocupação com a concorrência global, do frenesi da guerra de todos contra todos.

Se Lafargue, já em 1880, considerava o ócio um direito, hoje o indicaria como um dever. A atenção que dá ao problema nasce provavelmente da sua biografia “pós-moderna”: cosmopolita, interdisciplinar e revolucionário por toda a vida, o “belo jovem, inteligente, enérgico e fisicamente bem desenvolvido”, como o descreve Marx, desposou sua filha Laura.

Na tarde de 26 de novembro de 1911, Paul e Laura, que moravam em Draveil, visitaram Paris, onde foram ao cinema e passearam. Ao anoitecer, voltaram a Draveil, conversaram sobre isso e aquilo com a família do jardineiro e recolheram-se ao seu apartamento. Na manhã seguinte foram encontrados serenamente mortos. Sobre a mesa, uma carta de Paul: “São de corpo e de mente, suicido-me antes que a velhice impiedosa, que me tirou um a um os prazeres e as alegrias da existência e me despojou dos recursos físicos e intelectuais, me paralise a energia e despedace a minha vontade, transformando-me num peso-morto para mim mesmo e para os outros.” Ele tinha 70 anos; ela, 65.

Muito se discutiu sobre a natureza desse gesto, que a mim sempre pareceu claríssimo e cujo significado não deixa dúvidas com a carta final: frente à necessidade de renunciar ao ócio (criatividade + alegria + força física + recursos intelectuais + energia + vontade), frente à perspectiva de se transformar num peso para os outros, privando-os por sua vez do ócio deles, Lafargue escolhe a estrada ociosa de sair na ponta dos pés, junto com a companheira belíssima que sempre amou.

Proclamando o direito ao ócio como única forma de equilíbrio existencial, Lafargue não é contrário ao trabalho em si (que antes considera “um agradável tempero para o ócio”), mas contrapõe esse a outros direitos então atribuídos aos proletários: antes de mais nada, o direito ao trabalho.

Economia do ócio

A palavra *ócio*, como a palavra *felicidade*, é tabu no mundo do trabalho. Para reduzir tanta desconfiança é preferível deslocar a atenção para as vantagens econômicas do ócio. De resto, a economia é, por sua própria definição, a disciplina especializada no ócio, propondo-se a estudar os métodos que precisa adotar se pretende atingir o máximo resultado com o mínimo esforço. Só o uso distorcido dessa áurea ciência pode degradá-la ao papel de cortejada intrigante e conselheira dos príncipes, de respeitada conhecedora da arte do desfrute, empregada para tornar praticamente impossível que a maior parte dos cidadãos fique ociosa.

Falar de *economia do ócio* e não de direito ao ócio (como fez Lafargue) ou de elogio do ócio (como fez Russell) pode contribuir para a recuperação da ciência econômica como “via ocidental da arte de estar ocioso”: talvez a via mais conveniente para conquistarmos um pouco daquela indolência oriental que Hermann Hesse indicava como pressuposto imprescindível do pensar criativo.

Em segundo lugar, é preciso afirmar uma “economia do ócio” porque o ócio – sendo, por sua vez, um recurso escasso por definição – é maximizado com atenta perícia econômica: não para reduzi-lo o mais possível, mas para nele acrescentar a qualidade e a produtividade, em termos de elevação do espírito e de produção das idéias. Se a fórmula da economia industrial era P/H , isto é, o produto relativo à quantidade de tempo empregado para produzi-lo, a fórmula da produtividade pós-industrial deve ser I/O , as idéias relativas à quantidade de ócio necessária para intuílas. A redução constante dessa relação devemos dedicar hoje a mesma obstinada economia científica usada no seu tempo por Taylor para maximizar a eficiência das indústrias metalmeccânicas da Filadélfia.

Em terceiro lugar, atrelar o conceito de ócio ao de economia pode ser um bom expediente para capturar também a atenção dos hiperativos: entrever no ócio até oportunidades inéditas de negócios pode induzi-los a aceitar a sua reavaliação.

Enfim, falar de “economia do ócio” enobrece o termo, conferindo-lhe origens ilustres. Sabemos bem que, entre os vários termos com que tem sido identificado vez por outra a separação do trabalho (preguiça, malandragem, vadiagem, indolência, vagabundagem etc.), apenas *otium* gozou de uma aceitação positiva, pelo menos em sentido clássico. Hoje esse termo está reavaliado: com o *direito ao trabalho* o Homem realizou a sua condição industrial; com o *direito ao ócio* o Homem realizará a sua condição pós-industrial. Do humanismo do trabalho é preciso ascender ao humanismo do ócio. Os níveis de tecnologia e de escolaridade disseminada já o permitem: aquele direito ao ócio que permanecia utópico para os operários das

atividades industriais é, finalmente, realista para os empregados, para os funcionários, para os dirigentes, para os profissionais das atividades pós-industriais. E preciso que eles tomem consciência disso, se convençam a lutar contra os burocratas e contra os hiperativos, dêem-se conta de que a oposição entre trabalho e ócio, entre trabalho e tempo livre, tem razão de ser apenas em relação às velhas tarefas executivas.

O trabalho criativo é sempre “a tempo integral”. O cérebro do criador, uma vez empenhado num determinado problema, trabalha sempre (no escritório, em casa, no descanso, no sono e na sonolência), até que chegue a intuição decisiva.

O trabalho criativo também aliena, o criativo também não vive em si, mas na sua obra (de arte). Mas entre a obra (de arte) e o seu criador existe uma simbiose bem mais resistente do que aquela que fracamente ligava o operário e o empregado ao seu produto feito em série. Enquanto a alienação do “trabalhador executivo” esvazia, a alienação do “trabalhador criativo” preenche. A obra executada pertence ao patrão do trabalhador; a obra criativa, mesmo quando é vendida ao patrão ou a terceiros, pertence sempre ao seu autor. A assinatura, a *griffe* representam bem essa paternidade. O trabalhador que executa marca a peça a fim de que lhe possam ser apontados os eventuais defeitos; o trabalhador que cria assina a obra a fim de que lhe possam ser atribuídos os méritos.

A economia industrial é baseada na produção e no consumo de bens materiais, na continuidade, no seu uso marginal. Ela se acha de repente em dificuldade quando esbarra em recursos intangíveis como as idéias, a estética, os valores, e é logo tentada a aplicar também a eles, desajeitadamente, os mesmos parâmetros e os mesmos métodos planejados em função de bens tangíveis. Tentativas como aquela feita por Ruskin, de fundar uma teoria econômica autônoma da arte, permanecem ainda raras. Daí a necessidade de fundar uma economia pós-industrial da criatividade e do ócio, dois termos ligados inseparavelmente um ao outro.

Liberamos o pobre papalagi

De Samoa, o sábio Tuiavii de Tiavea pergunta por nós: “O que faz, afinal, do seu tempo o papalagi? [...] Creio que o tempo foge dele como uma serpente de uma mão molhada, mesmo porque ele procura mantê-lo tão apertado. Não lhe deixa jeito de corrigir-se. Está atrás dele e literalmente caça-o com as mãos retesadas, não lhe concede uma pausa para que possa se estender ao sol. O tempo deve estar sempre ao lado dele, deve dizer e cantar alguma coisa para ele. Mas o tempo é silencioso e ama a paz e a calma, ficar deitado sobre uma esteira. O papalagi não compreendeu o tempo, não o reconhece por aquilo que ele é e, por isso, maltrata-o desse modo com

a sua costumeira aspereza. [...] Devemos liberar o pobre, o perdido papalagi da sua loucura, devemos devolver-lhe o seu tempo. Temos que destruir a sua pequena máquina do tempo (o relógio) e anunciar-lhe que do levantar ao cair do sol há muito mais tempo do que pode precisar um homem.”

Conclusão

A CORAGEM DE RECOMEÇAR

“O espírito criativo se afirma onde reina a serenidade.”

LE CORBUSIER

“Nem rir nem chorar, mas compreender.”

B. SPINOZA

Uma mudança óbvia: portanto, difícil

O que tem a fazer uma velha organização taylorista com as necessidades de um homem pós-industrial? O que temos nós a fazer com a velha organização que pretende impor a uma força de trabalho já escolarizada, culta, autônoma, ciosa da sua subjetividade e dos seus desejos de bem-estar, as mesmas regras criadas há cem anos por corporações operárias analfabetas e portadoras de poucas e elementares necessidades de sobrevivência?

Quanto mais a organização tem necessidade de criatividade para corresponder prontamente aos valores emergentes do sistema social, mais deve dispor de pessoas motivadas. Mas quanto mais a organização fica ligada aos velhos métodos organizativos baseados no controle, mais provoca efeitos desmotivadores e cria barreiras à criatividade, mesmo quando há maior necessidade de estar ativa.

As organizações, tal como são, servem *ainda* para alguma coisa? Ainda contribuem para o nosso bem-estar e a nossa felicidade? A maioria dos textos de ciência organizativa passa por cima dessas questões dando como certo que *as organizações sirvam de qualquer maneira* e que todos concordem com a sua indiscutível utilidade.

Isso se deve às virtudes originais que as ciências organizativas levam orgulhosamente consigo: a humanidade começou a fazer progressos palpáveis

apenas no momento em que começou a organizar *cientificamente* o trabalho coletivo, pelo qual o século de história que se seguiu a Taylor produziu mais progresso do que todos os milhares de séculos que o precederam.

Taylor tornou legítima a esperança de que o trabalho-fadiga pudesse ser progressivamente reduzido até a sua completa eliminação.

Pela primeira vez na história o homem encontrou-se frente à possibilidade de debelar, de um só golpe, a fadiga, a tradição, o autoritarismo, o estado de conflito, a miséria, as doenças, a mortalidade precoce, graças à produção de mercadorias cada vez mais abundantes com quotas de trabalho humano cada vez mais reduzidas. O meio inédito e poderoso para realizar esse antigo sonho era fornecido pela organização científica, capaz – junto com a tecnologia – de permitir a economia do trabalho humano, isto é, do mais caro e complicado dentre todos os fatores de produção.

O que importa são os resultados

Organizar cientificamente esses fatores (idéias, capital, trabalho, matérias-primas, estabelecimentos, informações) que até agora eram combinados, na melhor das hipóteses, com base no simples bom-senso significava obter resultados quantitativamente surpreendentes em relação ao passado: portanto, a organização era intrínseca, automática e indiscutivelmente positiva. Organizar-se cientificamente significava ser moderno e até mais democrático. Negligenciar a organização científica significava ficar no subdesenvolvimento, condenar-se ao subdesenvolvimento econômico e político.

Quem poderia recusar o progresso oferecido por Taylor? Segundo as suas próprias palavras, se a sua geração conseguira dobrar ou quadruplicar a produção graças ao vapor, à energia elétrica e ao progresso tecnológico, a geração seguinte – graças à adoção do *scientific management* – conseguiria dobrar posteriormente a produção, criar maior bem-estar, reduzir o horário de trabalho e eliminar os conflitos.

Com base nos números reportados pelo mesmo Taylor, em Manchester, entre 1840 e 1912, a produção de tecidos de algodão aumentou 400 a 500 vezes. Pelos cálculos de Nicola Cacace, na Itália, entre 1891 e 1997, o horário de trabalho de cada trabalhador caiu de 3.100 para 1.750 horas anuais; as horas globalmente trabalhadas em um ano caíram de 47 para 35 bilhões e a produção aumentou cerca de 13 vezes.⁽¹⁾

Uma completa revolução mental e material

Em troca do bem-estar, Taylor pedia ao trabalhador a disposição para uma completa revolução mental: “Sem essa completa revolução mental não se pode ter uma organização científica.”

Ontem, esse conceito de *revolução mental* era crucial para a superação da mentalidade camponesa-artesã e para a sua conversão à mentalidade industrial, mas é ainda mais crucial hoje para a superação da mentalidade urbano-industrial e sua conversão em mentalidade pós-industrial.

Parafraseando Taylor, podemos dizer que a organização pós-industrial *não* é a participação no pacote acionário, *não* é a participação nos lucros ou na gestão, *não* é a automação dos escritórios, *não* é o *teletrabalho*, *não* é a motivação, *não* é a *network*, *não* é o correio eletrônico, *não* é a qualidade total, *não* é cada uma dessas coisas nem todas essas coisas tomadas em conjunto. A organização pós-industrial é uma completa e radical transformação mental, graças à qual os operários, os empregados, os executivos, os profissionais, os dirigentes, os proprietários e os consumidores devem introjetar um modo novo de considerar as categorias de tempo, espaço, lucro, concorrência, solidariedade, ecossistema, qualidade de trabalho e de vida.

A grande revolução mental requerida do homem pós-industrial, que se deve traduzir numa nova organização, faz com que as partes hoje em concorrência desviem o seu interesse do antagonismo desapiadado e do excessivo aumento do *surplus* (já garantido pelas máquinas e pelo Terceiro Mundo) para concentrar os seus esforços na realização de um grande pacto social, indispensável para redistribuir o trabalho, a riqueza, o saber e o poder, para criar um sistema cooperativo internacional, capaz de assegurar a todos uma vida mais longa e de melhor qualidade.

Essa revolução pós-industrial levaria à humanidade vantagens não menos preciosas do que aquelas que nos foram asseguradas pela revolução industrial, mas encontra – multiplicados – os mesmos obstáculos que a primeira encontrou: a resistência cultural às mudanças psicológicas e sociais, a resistência política à redistribuição do poder.

A organização que não serve mais

Entremos pela última vez na fábrica pensada por Taylor no fim do século XIX e realizada na prática por Ford no início do século XX.

Essa máquina organizativa, graças à qual milhares de brutos conseguiram produzir objetos geniais e complexos, está projetada para levar à extrema sofisticação as técnicas de controle dos trabalhadores, submetidos ao máximo ritmo produtivo possível.

Decorre daí que a produção está compreendida em precisas unidades de tempo e de lugar, o estado de conflito é considerado uma patologia, a capacidade de execução passiva e solerte requer que se expulsem do local de trabalho a dimensão emotiva, a criatividade, a estética, a subjetividade.

Não são sacrifícios por pouca coisa, mas parecem preferíveis à miséria e à ignorância espalhadas pela sociedade rural.

A organização está morta. Viva a organização

Essa organização, em que a maioria dos sujeitos é constituída de operários analfabetos, em que a maioria das máquinas tem mecanismos elementares ou no máximo automáticos, em que as regras são na maioria formais e presas a procedimentos, essa organização tem dado os seus frutos: aumento da longevidade média e do bem-estar, crescimento demográfico, impulso formidável ao progresso científico e tecnológico, escolarização geral, *mass media*.

Espremida até o osso, esta organização atingiu o seu ponto máximo: nascida historicamente, historicamente está prestes a morrer. Prolongar a sua existência significa apenas enfatizar os seus novos limites e ocultar os seus velhos méritos.

Em vez de fazer retoques ornamentais – que ressaltam no corpo da organização industrial como uma ridícula maquiagem no cadáver de uma pessoa querida – os cientistas e os operadores do setor fariam melhor em repensar *ex novo* a organização do trabalho e da vida. Já é impossível, de resto, modificar um sem revolucionar a outra.

Reparando bem, não existe mais nenhuma das condições que decretaram o nascimento e o sucesso da organização industrial.

Já nas empresas, as relações de dependência vão cada vez mais variando e se retalhando, as tarefas de execução (físicas e intelectuais) são cada vez mais delegadas às máquinas, a força de trabalho é cada vez menos constituída de operários e cada vez mais feita de empregados, funcionários, profissionais, dirigentes internos e profissionais externos, contratados por tempo determinado, *part-time*, interinos, conselheiros e assim por diante.

Enquanto se dissolve, no trabalho, a unidade de tempo e de lugar, enquanto a produção de bens se transforma cada vez mais em produção de serviços internos e

externos, enquanto a criação e a flexibilidade prevalecem sobre a execução e a rigidez, enquanto aumenta a olhos vistos o número de mulheres que substituem homens e mesmo nos postos de comando, na sociedade impõem-se novos sujeitos, a indústria e até o trabalho perdem sua importância central, o tempo destinado à formação, aos cuidados consigo e à folga prevalece claramente sobre o tempo destinado ao trabalho, a esfera emotiva é reavaliada ao lado da racional, a dimensão subjetiva reconquista um posto digno ao lado da dimensão coletiva, a estética passa a ser apreciada tanto quanto a prática.

O desafio da felicidade

Assistida atentamente por um exército em dispersão – composto por velhos chefes de pessoal e velhos sindicalistas obstinados na reprodução de inúteis contratos coletivos, velhos dirigentes de organização treinados na arte do controle, velhos engenheiros fechados na armadura das presumidas ciências exatas, consultores arraigados a joguinhos mentais tão mais apreciados quanto mais obsoletos, comerciantes de idéias em viagens contínuas entre a Califórnia e o Japão em busca de mercadorias teóricas de segunda mão – a velha e já gloriosa empresa taylorista custa a morrer. Incapaz de motivar aqueles que se obstina em controlar, ela produz do lado de fora desemprego e mercadorias cada vez mais inúteis, enquanto dentro produz procedimentos cada vez mais insensatos e pessoas cada vez mais infelizes.

No entanto, a eficiência das máquinas reduz incessantemente a necessidade de trabalho humano físico e intelectual, aproximando dia a dia o sonho de uma fábrica completamente automatizada, capaz de liberar o homem de todo o trabalho e de restituí-lo ao Éden das atividades inventivas e do ócio criativo.

Segundo Taylor, o seu sistema de organização permitia “aumentar a produção, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, incrementar os ganhos dos trabalhadores, evitando tensões, mas baseando-se apenas na força silenciosa do desejo de ganhar mais”. Hoje, uma parte cada vez mais importante daquela “força silenciosa do desejo” não está mais voltada para o ganho maior, mas para uma melhor qualidade de vida e de trabalho.

O desafio vencido pelo homem – como produzir cada vez mais bens com cada vez menos trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de dinheiro – está praticamente superada ao apagar-se o século XX.

O novo desafio que marcará o século XXI é como inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavanca sobre a força silenciosa do desejo de felicidade.

Sísifo vingado

Chegamos ao fim deste longo itinerário pelas dificuldades do trabalhador e pelas inovações necessárias para eliminá-las. Tudo o que eu disse até aqui pode ser representado por três interpretações possíveis do mito de Sísifo. De resto, os mitos – como a música – tiram a sua universalidade das motivações que são capazes de oferecer às múltiplas exigências interpretativas de quem os ouve.

Sísifo – como Prometeu ou Odisseu – cometeu o pecado de transpor as colunas de Hércules do conhecimento, amar a vida, competir com os deuses. Pela mitologia, sabemos que ele revelou aos homens os segredos divinos, ousou acorrentar a morte, nutriu uma arrasadora paixão pela beleza da existência e recusou-se a voltar ao Hades.

Aos olhos dos gregos, aterrorizados pelo progresso tecnológico, um herói tecnologicamente avançado e intelectualmente refinado como Sísifo deveria parecer abominável e perigoso. Daí a pedagógica punição – aparentemente rude e totalmente encerrada em uma dolorosa materialidade. “Os deuses”, escreveu Albert Camus, “tinham condenado Sísifo a transportar uma rocha, sem descansar, até o alto de uma montanha, de onde a pedra voltava a rolar pela ação do próprio peso. Eles tinham pensado – não sem razão – que não existe punição mais terrível do que um trabalho inútil e sem esperança.”

Eis três leituras do mito:

Segundo a primeira leitura – arcaica e com cheiro de terra, como a civilização rural – o intelectual Sísifo foi condenado a uma pena impiedosamente física: “Vê-se ali apenas o esforço de um corpo retesado ao elevar uma enorme pedra, fazê-la rolar e ajudá-la a subir uma inclinação cem vezes recomeçada; vê-se a fisionomia contraída, a face colada contra a pedra, o apoio levado por um ombro, que recebe o peso da rocha coberta de barro, de um pé que a calça, a retomada feita pela força dos braços, a segurança toda humana de duas mãos cheias de terra. No extremo final desse longo esforço – cuja medida é dada pelo espaço sem céu e pelo tempo sem profundidade – a meta é atingida. Sísifo olha, então, a pedra precipitar-se em poucos minutos sobre aquele mundo que está lá embaixo, de onde precisará fazê-la voltar para cima. Ele torna a descer ao vale.”

Essa leitura do mito corresponde à misteriosa ingenuidade do mundo pré-industrial, quando o valor das coisas se dava pelo suor necessário para obtê-las; quando a dificuldade do viver consistia principalmente em compreender como as coisas eram feitas e como sobreviver em um mundo fisicamente hostil.

A segunda leitura do mito é aquela à qual Camus, com perspicácia, nos iniciou. Enquanto a leitura “clássica” era toda concentrada na fase em que Sísifo sobe a montanha, Camus desloca a atenção para a segunda fase, em que Sísifo torna a descer ao vale. “É durante esse retorno”, escreve, “que Sísifo me interessa. [...] Vejo que o homem torna a descer com passo pesado mas igual para o tormento de que não conhecerá a meta. Essa hora, que é como um alento e que recorre com a mesma segurança da sua desgraça, essa hora é a da consciência. [...] Se esse mito é trágico, é porque o seu herói é consciente. Em que consistiria, de fato, a pena, se a cada passo fosse sustentado pela esperança de conseguir?”

Essa segunda leitura do mito corresponde à complexidade do mundo industrial no qual aquilo que prende o homem ao seu destino é a monotonia, a repetitividade, a continuidade “do trabalho inútil e sem esperança”. Aqui, a medida das coisas é a alienação intelectual necessária para obtê-la, é a falta de saber e de poder, é a estranheza do produtor em relação ao produto e a seus destinatários.

“O operário de hoje”, escreve Camus, “se esforça, cada dia da sua vida, no mesmo trabalho e o seu destino não é trágico senão nos raros momentos em que ele fica consciente. Sísifo, proletário dos deuses, impotente e rebelde, conhece toda a extensão da sua miserável condição: é nisso que ele pensa durante a descida.”

A consciência, essa “condição de si mesmo” que no materialista Marx é premissa de rebelião e, por isso, de resgate, no existencialista Camus já é ela própria resgate, residindo a liberdade do destino (a vitória sobre o destino) exatamente na perspicácia e no desprezo. Mas, para nossa sorte, a sociedade pós-industrial torna legítimas mais esperanças plausíveis e permite submeter o mito a leituras menos cruéis ou menos ilusórias. De resto, “os mitos são feitos para que a imaginação os anime”.

A história da humanidade é um longo percurso do homem para o seu resgate da condenação bíblica e mítica do trabalho como fadiga. Sacrificado pelo Éden, ele por sua vez expulsa deste mundo (do seu mundo) “um deus que nele tinha entrado com a insatisfação e o gosto das dores inúteis”.

Na sociedade pós-industrial, a cultura prevalece sobre a natureza: serenamente, sem complexos de culpa, o homem pode finalmente delegar às máquinas não só o esforço físico mas também a parte mais tediosa do trabalho intelectual.

Sísifo não tem mais necessidade de erguer a pedra com o espasmo dos seus músculos, nem de descer o vale com a dor da sua alma. Basta uma máquina eletrônica e semovente para transportar a rocha para baixo e para cima na ladeira.

A superioridade de Sísifo sobre o seu destino, a sua vitória sobre a fadiga física da subida e sobre o tormento mental da descida dependem da sua capacidade de

controlar a mais complicada e aleatória das variáveis: aquela constituída pelo capricho da natureza.

Reduzido o destino a “uma questão de homens, que deve ser regulada entre homens”, delegado à tecnologia o esforço muscular e o cerebral, Sísifo – finalmente liberado – pode ficar lá em cima do monte a contemplar as máquinas que trabalham para ele, a se regozijar da beleza e a rir-se do destino vulgar que lhe tinha sadicamente prescrito “um trabalho inútil e sem esperança”.

Confirma-se, assim, a esperança de John Adams, que já em 1786 augurava: “Devo estudar a política e a guerra, de modo que os meus filhos tenham a possibilidade de estudar matemática, filosofia, navegação, comércio e agricultura, para poder assegurar aos seus filhos a possibilidade de estudar pintura, poesia, música e [...] a cerâmica.”

Notas

Introdução

1. D. Méda, *Società senza lavoro*, Feltrinelli, Milão, 1997.

Primeira parte

1. D. Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milão, 1998, p. 22.
2. G. Bateson, *Mente e natura*, Adelphi, Milão, 1984, p.18. Bateson e a Escola de Palo Alto forneceram instrumentos preciosos para caracterizar as patologias do trabalho organizativo do modo industrial.
3. D. Mothé, *La utopia del tempo libero*, Bollati Boringhieri, Turim, 1998, p. 22. Esse panfleto é uma espécie de “acerto de contas” entre estudiosos franceses que se interessaram pelo trabalho e pelo tempo livre, sempre citando-os alternadamente: de um lado, uma linha de frente como Gorz e Aznar, mestres insuperáveis da crítica, no tempo do trabalho tradicional; depois, outros de um nível bem mais modesto.
4. A. de Tocqueville, *La democrazia in America*, Rizzoli, Milão, 1992. Vejam-se principalmente as páginas 656-659, das quais são transcritos alguns trechos na terceira parte deste livro. Este “clássico” é imprescindível para quem queira compreender os mecanismos e os riscos da modernização.
5. L. Baritz, *I servi del potere*, Bompiani, Milão, 1963, p. 175 e 187. É um furibundo ato de acusação, muito apreciado por Marcuse, contra o papel desenvolvido pelos intelectuais na organização industrial.
6. R. e M. L. Varvelli, *Lavorare positivo. Il Manager tra ragione ed emozione*, Il Sole-24 Ore Libri, Milão, 1997, p. 41-42. Trata-se de um dos tantos trabalhinhos desenformados por numerosos *maîtres à penser* empresariais, útil sobretudo para caracterizar os estereótipos dos quais são portadores alguns intelectuais de empresa.
7. D. Mothé, *La utopia del tempo libero*, cit., p.18.
8. H. de Man, *La gioia del lavoro*, Laterza, Bari, 1931. É uma obra sobre alguns aspectos de modernidade das ciências organizacionais, não convive com intuições felizes.

9. B. Chatwin, *Anatomia dell'irrequietezza*, Adelphi, Milão, 1996, p. 96 e 99. Chatwin pode ser considerado um anti-herói da sociedade industrial, leitor em carne e osso do nomadismo virtual que o esnobe inglês não praticou em tempo.
10. A. Accornero, “Pode o ócio ativo curar o trabalho que falta?”, in *Società dell'informazione*, nº 6, de 1944, p. 10-11. Accornero é um irredutível e afetuoso opositor de quase todas as minhas idéias. Muitas delas foram excitadas exatamente pelas suas críticas e pelas fecundas discussões havidas com ele.
11. J. Galbraith, “Projetar a organização inovadora”, in *Gestione aziendale* nº 144 (outubro de 1983).
12. T. S. Kuhn, *La rivoluzione copernicana. L'astronomia planetaria nello sviluppo del pensiero occidentale*, Einaudi, Turim, 1972. Este livro representa uma sugestiva demonstração da teoria dos paradigmas científicos, exposta por Kuhn em uma outra obra sua, já clássica: *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Turim, 1962.

Segunda parte

1. F. Crick, *L'origine della vita*, Garzanti, Milão, 1983, p. 22-23. Na edição italiana, o livro tem 331 páginas.
2. B. Chatwin, *Anatomia dell'irrequietezza*, Adelphi, Milão, 1996, p. 105.
3. B. Farrington, *Francesco Bacone, filosofo dell'età induszhale*, Einaudi, Turim, 1952.
4. Quem quer saber mais, sem entediarse, sobre o desprezo das civilizações clássicas pelo trabalho, veja *Le travail dans la Grèce ancienne*, de G. Glotz (Paris, 1920); *L'otium dans la vie morale et intellectuelle romaine des origines à l'époque augustéenne*, de J.M.André (PUF, Paris, 1966); *La società nel mondo antico*, de M. A. Levi (ERI, Roma, 1966); *La vita quotidiana in Grecia nel secolo di Pericle*, de R. Flacelière, Rizzoli, Milão, 1989 (principalmente os capítulos II e IV); *I Greci*, aos cuidados de Lloyd-Jones (Il Saggiatore, Milão, 1967).
5. Plutarco, Niccia, XXIX, 4.
6. A. Koyré, *Dal mondo del pressappoco all'universo della precisione*, Einaudi, Turim, 1967, p. 76.
7. Para a relação cultural entre Roma e a Grécia, veja-se a bela reconstrução que faz Marguerite Yourcenar, in *Memorie di Adriano*, Einaudi, Turim, 1981. (Há a edição brasileira, pela Nova Fronteira.)

8. K. R. Bradley, “Aprisionamento e criação de escravos em Roma”, in *La schiavitù nel mondo antico*, aos cuidados de M. I. Finley, Laterza, Roma-Bari, 1990, p. 59 e ss.
9. M. Bloch, *Lavoro e tecnica nel Medioevo*, Laterza, Roma-Bari, 1981, p. 221.
10. R. Saller, “A escravidão e a família romana”, in M. I. Finley, *La schiavitù nel mondo antico*, cit., p. 103.
11. No período de Homero, usava-se massacrar os soldados derrotados, tornar escravas as mulheres e destinar as crianças a uma ou a outra sorte. A presença de escravos aumentou, a partir do século IV a.C., paralelamente ao incremento do tráfico de longa distância. P. Ducrey (*Les traitements de prisonniers de guerre dans la Grèce antique*, Paris, 1968) calculou que em 120 batalhas regulares, 28 levaram à escravidão dos prisioneiros, 24 ao seu massacre, 68 a soluções diferentes. Em cem cidades expugnadas, 34 tiveram as populações inteiras reduzidas à escravidão, 25 tiveram suas populações massacradas e 41 sofreram outros tipos de punição.
12. Em Taranto, em 209 a.C., foram feitos 30 mil prisioneiros em massa; em Epiro, em 167 a.C., foram feitos 150 mil prisioneiros; em Cartagena, em 146 a.C., foram feitos 55 mil prisioneiros. Júlio César capturou um milhão de gauleses. Nas guerras de fronteira conduzidas por Cláudio, pelos Flávios e por Trajano, só em Dácia foram feitos 500 mil prisioneiros (C. R. Wittaker, “Os porcos de Circe: da escravidão à servidão da gleba no Baixo Império Romano”, in *La schiavitù nel mondo antico*, cit., p. 146).
13. Na Inglaterra do século XI, 10% da população era formada por escravos; na Gênova do século XIII, os escravos ainda constituíam uma massa entre 10% e 15% dos habitantes; nos Estados Unidos, o tráfico de escravos foi abolido apenas em 1807, mas a sua criação prosseguiu ainda por anos.
14. Para aprofundar as questões relativas à escravidão e à técnica no período de transição do Baixo Império à Idade Média, é interessante ler C. R. Wittaker, op. cit., p. 131 e seguintes.; M. I. Finley, *L'economia degli antichi e dei moderni*, Laterza, Bari, 1974; *Schiavitù antichi e ideologie moderne*, Laterza, Bari, 1981; M. Bloch, *Lavoro e tecnica nel Medioevo*, cit., principalmente o capítulo “Como acabou a escravidão antiga”, p. 221 e ss.; J. Le Goff (aos cuidados de), *L'uomo medievale*, Laterza, Roma-Bari 1987-1993.
15. Código Justiniano = CJ XI.52.1.
16. Finley e Wittaker demonstraram que “o número de escravos dependia da demanda, não da disponibilidade; a disponibilidade era determinada por provisões de mão-de-obra alternativas; e a demanda era sempre limitada a certas zonas alternativas” (C. R. Wittaker, op. cit., p. 134).

17. Por exemplo, santo Agostinho (*De civitate Dei*, 19.15) e são Basílio (PG 13.162) sustentavam que a escravidão fazia parte da ordem natural e que o escravo devia aceitar a sua condição para submeter-se à vontade de Deus e para pagar os pecados. Sobre a relação entre Igreja e escravos, veja M. Bloch, op. cit., p. 234-240 e 245-255.

18. M. Bloch, op. cit., p. 241.

19. H. G. Gutman menciona este trecho, tirado do diário de um proprietário de plantações: “Possuo uma mulher que me custou 400 dólares quando criança, em 1827. Confesso que não me foi útil, rendendo apenas para o seu sustento e o seu vestário. Três filhos seus valem mais de 3 mil dólares e têm trabalhado nos campos há cerca de três anos; durante esse período, renderam o bastante para pagar as despesas, antes de se tornarem *ajudantes braçais*, e depois tenho os lucros que renderam como ajudantes braçais. Tem só três rapazes e uma moça, de uma dúzia, que eram; mesmo assim, apesar de tudo, rendeu-me um interesse de 10%, uma vez que o seu trabalho tinha um valor médio e atualmente ela não vale mais de 700 dólares. O filho maior vale 1.250 dólares à vista, e posso obtê-los”. (“The Black Family”, in *Slavery and Freedom, 1750-1925*, Nova York, 1976).

20. Quem visita hoje aquela obra-prima de arqueologia industrial que é o complexo de New Lanark, na Escócia, pode reconstituir com os próprios olhos que economia de esforço humano poderia ter sido obtida com o emprego de energia hidráulica nas fiações. Mas o aproveitamento da força hidráulica, além de supor a invenção da roda de pás, suscitou, também, a invenção de uma série de engrenagens que seriam, depois, aplicadas em outras inumeráveis ocasiões. Escreve Bloch: “Da roda vertical à mola colocada – por necessidade – horizontalmente, o movimento transmitido de uma a outra deveria mudar de plano. A solução foi dada por um jogo de engrenagens: princípio destinado a um futuro imenso e do qual o moinho forneceu, neste sentido, um dos primeiríssimos modelos” (op. cit., p. 83). Para aprofundar os temas deste parágrafo, vale a pena ler, no livro de Bloch, os dois belos ensaios “Advento e conquistas do moinho a água” e “As ‘invenções’ medievais”.

21. Escreve, ainda, Bloch: “Invenção antiga, o moinho a água é medieval do ponto de vista da sua difusão. [...] A invenção talvez tenha nascido de um lampejo de gênio individual. O efetivo progresso, que consiste na utilização da idéia, não foi obtido senão sob a pressão das forças sociais” (op.cit., p.83-87). É exatamente essa diferença de tempo entre a sua descoberta e a sua difusão que faz da história do moinho um antecedente explicativo da atual relação entre tecnologia e desocupação. Então, o emprego da nova tecnologia foi retardado também pela disponibilidade de escravos baratos; hoje, o emprego da nova tecnologia é retardado também pelo medo da desocupação que dela decorreria, até que o custo da mão-de-obra esteja tão

exorbitante que torne preferível o recurso às máquinas. E isso acontece cada vez mais com mais frequência.

22. Lefébvre des Noettes, que nos deixou uma preciosa reconstrução histórica do emprego da força animal, com especial enfoque na contribuição dos modernos arreios dos cavalos, considera que ela tenha contribuído de modo determinante para o declínio da escravidão. Bloch reputa que esta invenção – como todas as outras difundidas ou efetuadas na Idade Média – não tenham determinado o fim da escravidão, mas a tenham seguido cronologicamente e suprido. É bem provável que ambos tenham razão.

23. J. Le Goff, *La nascita del Purgatorio*, Einaudi, Turim, 1982.

24. G. Vinay, *Il dolore e la morte nella spiritualità dei secoli XII e XIII*, Todi, 1967, p. 13.

25. Sobre toda a temática do trabalho dos monges, veja-se G. Penco, *Storia del monachesimo in Italia dalla origine alta fine del Medioevo*, Jaca Book, Milão, 1983; J. Leclercq, *Cultura umanistica e desiderio di Dio; studio sulla letteratura monastica del Medio Evo*, Sansoni, Florença, 1983; G. Barone, *Le ore del monaco*, “História dossier”, Giunti, Florença, abril, 1987.

26. J. Le Goff, *Tempo della Chiesa e tempo del mercante*, Einaudi, Turim, 1977, p. IX.

27. F. Bacon, *Instauratio Magna*, I, 71.

28. F. Bacon, *Novum Organum*, I, 129.

29. F. Farrington, *Francesco Bacone filosofo dell'età industriale*, Einaudi, Turim, 1952, p. 23.

30. Relatório de A. Koyré, *Dal mondo del pressappoco all'universo della precisione*, cit., p. 51.

31. Para toda a problemática inerente à pós-industrialização, veja-se P. Kriedte, H. Medick, J. Schlumbohm, *L'industrializzazione prima dell'industrializzazione*, Il Mulino, Bolonha 1984.

32. Para conhecer melhor a condição material que precedeu à industrialização, vale a pena ler *Storia della fatica*, de S. Ricossa, Armando, Roma 1982; e *Storia economica dell'Europa preindustriale. Come, dove e come si viveva*, de C. Cipolla, Armando, Roma 1974. Uma interessante série de dados pode-se encontrar em S. Travaglia, *Maledetta industria*, Rusconi, Milão, 1986.

33. R. Aron, *La società industriale*, Edizioni di Comunità, Milão, 1962, p. 65-66.

34. E. Sombart, *Die Hausindustrie in Deutschland*, in “Archiv für soziale Gesetzgebung und Statistik”, IV (1891), p. 1.141.

35. P. Kriedte, H. Medick, J. Schlumbohm, *L'industrializzazione prima dell'industrializzazione*, cit., p. 16.

36. C. de Seta, J. Le Goff, *La città e le mura*, Laterza, Roma-Bari, 1989.

Terceira parte

1. P. Casini, *Scienza, utopia e progresso. Profilo dell'illuminismo*, Laterza, Roma-Bari 1994, p.14. Trata-se de um livreto ágil, útil e agradável.

2. Ch. de Montesquieu, *De l'esprit des lois*, in *Œuvres*, Caillois, Paris 1949, v. II, p. 558.

3. Para saber mais sobre as utopias do Iluminismo, vale a pena ler B. Bacsko, *L'utopia. Immaginazione sociale e rappresentazioni utopiche nell'età dell'illuminismo*, Einaudi, Turim, 1979.

4. F. Ventury, *Origin dell'Enciclopedia*, Einaudi, Turim, 1963.

5. G. F. Dioguardi, *Diderot*, Sellerio, Palermo, 1996. Este livro se distingue não só pela beleza e utilidade, mas porque foi escrito por um empresário, entendido de ciências organizacionais.

6. H. Ford, *Autobiografia*, aos cuidados de S. Crowter, Rizzoli, Milão, 1982, p. 166. Junto aos poucos escritos de Taylor sobre a organização científica, esta autobiografia de Ford é uma leitura indispensável para quem quiser aprofundar os termos tratados neste capítulo.

7. A. Accornero, *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bolonha, 1994, p. 321. O título não o especifica, mas o livro de Accornero refere-se à produção de bens, central na sociedade industrial, não à produção de serviços e idéias, central na sociedade pós-industrial – a qual segue uma história, uma lógica e regras inteiramente diferentes.

8. P. Kriedte, H. Medick, J. Schlumbohm, op. cit., p. 249-306.

9. S. Travaglia, *Maledetta industria*, Rusconi, Milão, 1986, p. 22.

10. D. S. Landes, *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Einaudi, Turim, 1978, p. 18. Para compreender o fenômeno complexo da revolução industrial, é preciosa e arrebatadora a leitura do livro inteiro.

11. Isedi, Milão, 1973. Este texto clássico está entre aqueles para serem lidos por quem quer aprofundar-se nos temas tratados no meu livro. Tenha-se em conta que os chamados “clássicos” foram sintetizados e glosados por milhares de estudiosos, mas

nenhum deles conseguiu igualar a sua clara beleza de estilo e a densidade do conteúdo. Por isso, a melhor coisa é lê-los diretamente, sem recorrer a intermediações, muito freqüentemente desencaminhadoras.

12. Smith dá esse exemplo: “Nas primeiras máquinas a vapor, um rapaz era expressamente ocupado em abrir e fechar alternadamente a comunicação entre a caldeira e o cilindro, conforme o pistão subisse ou descesse. Um desses rapazes, que gostava de jogar com os companheiros, observou que ligando com um laço a uma outra parte da máquina a alça da válvula que abria essa comunicação, a válvula seria aberta e fechada sem necessidade da sua assistência, deixando-o livre para se divertir com os companheiros de jogo. Eis que um dos mais notáveis aperfeiçoamentos que foram feitos nessa máquina, desde sua invenção, foi a descoberta de um rapaz que queria economizar trabalho”. Idem, p. 14.

13. Idem, p. 10-19.

14. *Taylor's Records from Bethlehem Steel Co.*, Taylor's papers, *Notebook*, nº 6.

15. A tradução italiana de *Shop Management* está no livro *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas-Kompass, Milão, 1967. As páginas 20-121, Taylor escreve: “Não existe um tipo de trabalho que não possa ser vantajosamente submetido à análise dos tempos, mediante a subdivisão em elementos, excetuadas as operações mentais. [...] O trabalho dos empregados pode ser submetido com sucesso à análise dos tempos.”

16. “A moderna subdivisão do trabalho, em vez de se constituir num obstáculo à evolução e ao melhoramento dos homens, permite a eles atingir maior nível de eficiência, embora dedicando-se a um trabalho menos manual e menos monótono. Aquele indivíduo que antes era servente diarista, empregado para cavar a terra, agora pode, por exemplo, fazer sapatos numa fábrica. O transporte de terra é executado, em geral, por italianos ou húngaros”. (p. 99)

17. H. Ford, *Antobiografia*, cit., p. 143

18. As observações podem ser lidas em R. Osven, *Per una nuova concezione della società*, Laterza, Bari, 1971, p. 121 ss. Trata-se de um livrinho que vale a pena ler inteiro.

19. Idem, p. 122-123.

20. A. de Tocqueville, *La democrazia in America*, Rizzoli, Milão, 1992. Existem várias traduções italianas deste clássico. A sua leitura até hoje causa admiração, pela víçosa perspicácia das observações.

21. Idem, p. 656-659.

22. Vejam-se, a propósito, os parágrafos 29.1.3 e 29.1.6.

23. C. Marx e F. Engels, *Il manifesto del Partito Comunista*, Einaudi, Turim, 1963, p. 104-106. Junto com *Manoscritti e Grundrisse e Il Capitale*, o *Manifesto* entra na bagagem essencial de quem quer que pretenda interessar-se pelo problema do trabalho.
24. A. Toffler, *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, Milão, 1987. Ao contrário de muitos escritores estadunidenses, surpreendentes por sua ingenuidade, Toffler usa o melhor estilo “americano”, capaz de unir a profundidade do conteúdo com a fluidez da leitura.
25. D. S. Landes, *Prometeo liberato*, cit., p. 9.
26. “A mudança é como um demônio: cria, mas ao mesmo tempo destrói; e as vítimas da revolução industrial contaram-se às centenas de milhares, se não aos milhões”. (D. S. Landes, op. cit., p. 11).
27. J. Le Goff, “Costruzione e distruzione della città murata”, in *La città e la mura*, Laterza, Roma-Bari 1989, p. 9.
28. Le Corbusier, *Urbanistica*, Il Saggiatore, Milão, 1967, p. 91-92. Para toda a temática da cidade industrial, na ilimitada literatura existente, vejam-se principalmente – por estarem mais próximas as questões abordadas neste livro – as obras: P. H. Chombart de Love, *Uomini e città*, Marsilio, Padova, 1967; G. Martinotti (aos cuidados de), *Città e analisi sociologica*, Marsilio, Padova, 1968; L. Del Bufalo, *Architettura urbanistica industria*, Oficina Edizioni, Roma, 1969; M. Castels, *La questione urbana*, Marsilio, Padova 1974; Idem, *Sociologia dello spazio urbano*, Moizzi Editore, Milão, 1976; G. Martinotti, Il Mulino, Bologna, 1993.

Quarta parte

1. Para quem está interessado nos problemas da criatividade coletiva, pode ser útil a leitura do livro *A emoção e a regra. Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*, aos cuidados de D. De Masi, Laterza, Bari. 1987, publicado no Brasil pela José Olympio.
2. W. Sombart. *Il capitalismo moderno*, Utet, Turim, 1967, p. 859.
3. R. Aron, *La società industriale*, Edizioni di Cornunità, Milano 1962, p. 42.
4. J. R. Galbraith, *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Turim, 1968.
5. A idéia de que se pudessem identificar os estados precisos, numa espécie de escala que o desenvolvimento era obrigado a subir, degrau por degrau, é de W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth*, Nova York, 1960. As teorias de Rostow exerceram notável influência sobre as políticas para o desenvolvimento adotadas em

vários Estados ocidentais. Na Itália, por exemplo, influenciaram as estratégias da *Cassa per il Mezzogiorno*.

6. J. K. Galbraith, *The Affluent Society*, Boston, 1958; W. Kornhauser, *The Politics of Mass Society*, The Free Press of Glencol, 1959; D. Bell, “America as a Mass Society: a Critic”, in *The End of Ideology*, The Free Press of Glencol, 1960; E. Shils, “Mass Society and its culture”, *Daedalus*, 1959. Na Itália, a discussão foi alimentada sobretudo por três livros: C. Mannucci, *La società di massa*, Laterza, Bari 1967; U. Eco, *Appocalittici e integrati. Comunicazione di massa e teoria della cultura di massa*, Bompiani, Milão, 1964. Na França, teve extenso eco o ensaio de E. Morin, *L’industria culturale. Saggio sulla cultura di massa*, Bolonha, 1962. Do Canadá, difundiu-se para todo o mundo o texto antológico cuidado por E. Carpenter e M. McLuhan, *La comunicazione di massa*, Florença, 1966.

7. Para essa interpretação da crise, veja, Z. Hegedus, *Il presente e l’avvenire. Nueve pratiche e nuove rappresentazione sociale*, Franco Angeli, Milão, 1985. Ao texto de Hegedus e a freqüentes conversas com a autora, sou devedor de muitas idéias contidas nesta parte do livro.

8. Uma resenha dos vários pontos de vista pode ser lida no livro *L’avvento pós-industrial*, aos cuidados de D. De Masi (Franco Angeli, Milão, 1985). Os rótulos impingidos à sociedade vão de “sociedade em fase de estagnação” (M. Crozier) a “idade do equilíbrio” (L. Mumford), “sociedade narcisista” (Ch. Lasch), “sociedade programada” (A. Touraine e Z. Hegedus), “sociedade pós-moderna” (J. F. Lyotard). E ainda há a “sociedade pós-capitalista”, de R. Dahrendorf, a “sociedade do capitalismo maduro”, de C. Offe, a “sociedade do capitalismo avançado”, de J. K. Galbraith, a “sociedade pós-materialista”, de R. Inglehart, a “sociedade eletrônica”, de Z. Brezinski, “a terceira onda”, de Toffler, a “sociedade dos serviços”, de J. Gershuny, e W. R. Rosengren, a “era da descontinuidade”, de P. Drucker, “a época da não-razão”, de C. Handy, a “sociedade neo-industrial”, de L. Gallino, a “sociedade ex-industrial”, de A. Accornero.

9. F. Magnino (aos cuidados de) *Sette chiavi per il futuro. Nuovi materiali e tecnologie per il 2000*, Edizioni Il Sole-24 Ore, Milão, 1988, p. 15. Esse livro sintetiza alguns relatórios do Stanford Research Institute.

10. C. Lamour e M. R. Lamberti, *Il sistema mondiale della droga*, Einaudi, Turim, 1973, p. 4.

11. “Allein de Mark regiert”, *Der Spiegel*, 23 de setembro de 1996.

12. P. Taylor e G. Groom (aos cuidados de) *International Organization: a conceptual approach*, Frances Pinter, Londres 1978, p. 81.

13. Relatado em D. De Masi (aos cuidados de) *Lavvento pós-industriale*, cit. 14. A. Gorz e J. Robin, “Forger un autre avenir”, *Le Monde*, 8 de outubro de 1996. Para ulterior aprofundamento e uma ampla bibliografia, vejam-se: AA.VV. *Villaggio Globale*, número monográfico de *Indice Internazionale*, 2/1996; “Globalizzazione, rischi e opportunità”, número monográfico de *Télèma*, nº 11, inverno de 1997/98.
15. A formulação mais completa do pensamento de Hegedus sobre a sociedade pós-industrial está no livro já citado *Il presente e l'avvenire*.
16. I. Illich, *Descolorizzare la società* (Milão, 1972); *La convivialità*, (Milão, 1974; *Nemesi medica* (Milão, 1977), *Per una storia dei bisogni* (Milão, 1981). E. F. Schumacher, *Piccolo é bello* (Milão, 1977); J. G. Gershuny, *After Industrial Society, the Emerging Self Service Economy*, McMillan, Londres 1978.
17. C. Lasch, *La cultura del narcisismo*, Bompiani, Milão, 1981. R. Inglehart, *La rivoluzione silenziosa*, Rizzoli, Milão, 1983; *La società post-moderna*, Editori Riuniti, Roma 1998.
18. A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1973.
19. R. Inglehart, *La rivoluzione silenziosa*, cit., p. 46-47. Preferi sintetizar a teoria de Maslow por meio de uma citação de Inglehart, para sublinhar a estreita dependência conceitual do segundo para com o primeiro.
20. A. Heller, *La teoria dei bisogni in Marx*, Feltrinelli, Milão, 1974; *Sociologia della vita quotidiana*, Editori Riuniti, Roma, 1975; *La teoria, la prassi e i bisogni*, Savelli, Roma, 1978.
21. G. Borgna, *Il mito della giovinezza*, Laterza, Roma-Bari, 1997, p. 9-10.
22. A. Corbin (aos cuidados de), *L'invenzione del tempo libero*, Laterza, Roma-Bari, 1996, p. 311.
23. Idem, p. 4.
24. J. Naisbitt, *Megatrend*, Sperling & Kupfer, Milão, 1984; J-J. Servan Schreiber, *La sfida americana*, Milão, 1968, e *La sfida mondiale*, Milão, 1980.
25. J. Gottman, *Megalopoli. Funzioni e relazioni di una luricittà*, Einaudi, Turim, 1970. Idem, *La città invincibile. Una confusione dell'urbanistica negativa*, Franco Angeli, Milão, 1983.
26. J. Gottmans, “Introduzione” a *La città prossima ventura*, aos cuidados de J. Gottman e C. Muscarà, Laterza, Roma-Bari 1991, p. IX. Para a cidade pós-industrial, vejam-se, além disso, J. Gottman, *Megalopoli*, cit.; A. Toffler, *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, Milão, 1987; G. Martinotti, *Metropoli. La nuova morfologia sociale della città*, Il Mulino, Bolonha, 1993; J. Echeverría, *Telepolis. La nuova città telematica*, Laterza, Bari, 1994.

Quinta parte

1. Ligam-se de propósito, comparando os seus conteúdos, dois livros: R.Carpenter, *Gli architetti del Partenone*, Einaudi, Turim, 1979, e N.Pevsner, *I. accademie d'arte*, Einaudi, Turim, 1982.
2. Agora reunidos no livro *Gestire il futuro*, Sperling & Kupfer, 1993.
3. Ao voluntariado e à sua função no mercado de trabalho é dedicada toda a última parte do livro de J. Rifkin, *La fine del lavoro*, Baldini & Castoldi, Milão, 1995.
4. Os dados estatísticos sobre *nonprofit* são freqüentemente discordantes entre si, mas todos indicam que se trata de um fenômeno imponente e em ascensão, principalmente nas sociedades mais orientadas para a concorrência e a competitividade.
5. “Uma diocese católica do Meio-Oeste, que serve a 200 mil famílias, tem atualmente menos da metade do número de padres que tinha há vinte anos, mas redobrou o número de serviços prestados à comunidade”. (p. 207). “Com a permanente escassez de dinheiro, as entidades sem fins lucrativos não podem agregar pessoal remunerado. Se querem preparar novas atividades – e sempre há necessidade disso – devem tornar os voluntários mais produtivos, dar-lhes mais trabalho e maiores responsabilidades”. (p. 190). Por isso, essas organizações *nonprofit* “na área mais crucial – motivação e produtividade dos trabalhadores de conceito – são autênticos pioneiros e inventam políticas e métodos que as empresas deveriam aprender amanhã”. (p. 181).
6. G. Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milão, 1990, p. 103-104.
7. Para toda essa temática, veja-se *Il telelavoro*, aos cuidados de G. Scarpitti e D. Zingarelli, Angeli, Milão, 1997.
8. D. Mothé, *Lutopia del tempo libero*, Bollati Boringhieri, Turim, 1998.
9. D. S. Landes, *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Einaudi, Turim, 1978 p. 3.
10. S. Ricossa, op.cit., p. 13.
11. A.Baracca, S. Ruffo, A. Russo, *Scienza e industria 1848-1915*, Laterza, Roma-Bari 1979.

12. J.-M. Keynes, *La fine del laissez-faire e altri scritti*, Bollati Boringhieri, Turim, 1991.
13. R. Sue, “Temps libre et production de la société”, in *Sortie de siècle. La France en mutation*, aos cuidados de J. P. Durante e F. X. Merrien, Vigot, Paris, 1991.
14. E. P. Thompson, “Tempo, disciplina del lavoro e capitalismo industriale”, in *Società patrizia, cultura plebea*, Einaudi, Turim, 1981.
15. A. Toffler, *La terza ondata*, cit., cap. 19 e 20.
16. Publicado in *Lettre d'écologie* (maio de 1978).
17. Tuiavii di Tiavea, *Papalagi*, Millelire Stampa Alternativa, Milão, 1992.
18. *Echange et Projets, La rivoluzione del tempo scelto*, Franco Angeli, Milão, 1986. Esse livro é fundamental para as teses aqui sustentadas.
19. Para esta e para todas as outras citações de Douglas, veja-se N. Douglas, *La terra Delle sirene*, Leonardo, Milão, 1991, cap. 11 “Elogio dell’ozio”, p. 197-213.
20. R. Flacelière, *La vila quotidiana In Grecia nel socolo di Pericle*, Rizzoli, Milão, 1989, p. 250 e ss.
21. A. Koyré, *Dal mondo del pressapocco*, cit., p. 52.
22. C. Marx, *Manoscritti economico-filosofici del 1844*, Einaudi, Turim, 1968, p. 7575.
23. Para esta e para todas as outras citações de Hesse, veja-se H. Hesse, *L’arte dell’ozio*, Mondadori, Milão, 1992.
24. V. I. Lenin, *Opere*, Editori Riuniti, Roma 1966, v. XX, p. 143. O artigo aparece em 13 de março de 1914.
25. *Erhange et Projets*, op.cit., p. 66.

Conclusão

1. N. Cacace, “La resistibile ascesa delle 35 ore”, in *Next. Strumenti per l’innovazione*, nº 13/1998, p. 104 e ss.

Bibliografia

PRÓ E CONTRA

“O número dos cientistas redobra a cada dez anos; mas o número dos cientistas dignos de nota redobra apenas a cada vinte anos.”

D. J. DE SOLLA PRICE

Este livro pretende desencantar o conceito de trabalho, muito idolatrado, e valorizar o conceito de *ócio*, muito subestimado.

Uma vez que ele sustenta que é preciso re-projetar a vida prestando maior atenção às necessidades radicais da amizade, do amor, do jogo, da introspecção e do convívio, sou tentado a indicar como aprofundamento algumas leituras que nada têm a ver com o trabalho e com a organização. Por exemplo, romances como *Memória de Adriano*, de Marguerite Yourcenar (publicado na França em 1951 e traduzido na Itália pela Einaudi), que consideram a conquista da sabedoria também por meio das emoções, dos sentimentos, das opiniões e das atitudes, podem ser mais úteis do que os ensaios, que dizem respeito à conquista da verdade científica exclusivamente por via dos conhecimentos e argumentos racionais.

Mas à sabedoria, antes ainda do que à leitura de romances ou de ensaios, levam a poesia e a música. E antes, ainda, da poesia e da música, leva a contemplação de uma criança ou de uma folha, a forma perfeita e definitiva de um ovo, a de uma nuvem – perpetuamente mutável –, o perfil de um horizonte, o barulho do mar, a prodigiosa disparidade dos rostos que compõem uma multidão. Todas elas, coisas que, gratuitamente disponíveis, também por isso são negligenciadas por todos aqueles que, doentes pelo trabalho e pela carreira, não têm olhos para vê-las e ironia para delas se apartar.

Os autores com os quais as minhas teses não estão de acordo

Quase todos os economistas e sociólogos do trabalho consideram que o progresso tecnológico crie novas ocupações, e que a desocupação possa ser derrotada com novos investimentos diretos à produção de bens e serviços, capazes de satisfazer necessidades ainda não resolvidas ou ainda não emergentes. Trata-se de teses respeitáveis, freqüentemente defendidas com riqueza de dados e argumentações. Seria impossível reportar aqui a lista infinita desses autores. Limito-me a recordar um livro de Francesco Totaro, *Non di solo lavoro* (Vira e Pensiero, 1998), porque reconstrói com grande apuro a posição católica em matéria de trabalho. Dois livros de Aris Accornero, *Il mondo della produzione* (Il Mulino, 1994) e *Era il secolo del lavoro* (Il Mulino, 1997), pela riqueza dos argumentos e pelo respeito nos confrontos das minhas teses; um livro de Luciano Gallino, *Se tre milioni vi sembrano pochi* (Einaudi, 1998), pela fatuidade com que as minhas teses são esnobadas.

Os autores com os quais as minhas teses estão (talvez) de acordo

Este livro formula teses precisas, explicitamente indicadas desde a introdução. Eu as venho elaborando há anos, graças ao estímulo de grandes escritores do passado ou em uníssono com autores contemporâneos, espalhados por todo o mundo, dos quais apenas a mínima parte eu conheço pessoalmente e que, antes ou depois, escreveram coisas análogas às minhas.

São seis, os estudiosos do passado aos quais me refiro. O primeiro é Alexis de Tocqueville. *La democrazia in America* foi publicada em Paris entre 1835 e 1840, e traduzida por Rizzoli. O segundo é Karl Marx, sobretudo por quatro obras: *Manoscritti economico-filosofici de 1844*, traduzido na Itália por Einaudi; *Manifesto del Partito Comunista*, escrito junto com Engels e publicado em 1848, também ele traduzido na Itália por Einaudi; *Lineamenti fondamentali (Grundrisse) della critica dell economia politica*, escrito entre 1850 e 1859 e traduzido pela Nuovo Italia; *Il Capitale*, publicado entre 1867 e 1895, traduzido na Itália pela Editori Riuniti. O terceiro autor é Paul Lafargue, que em 1880, enquanto estava recluso na prisão de Sainte-Pélagie, escreveu o famoso panfleto *Il dritto all ózio*, publicado na Itália por Edizioni Olivares. O quarto autor é Frederick W. Taylor, principalmente por três obras: *Shop Management*, de 1903, *Principi del Management Sczentifico*, de 1911, o depoimento diante da comissão especial da Câmara dos Representantes, em 1912. Os três textos foram traduzidos na Itália por Etas-Kompass e reunidos em um só volume com o título *L'organizzazione scientifica del lavoro*. O quinto autor é John Maynard Keynes, pelo seu ensaio *Prospettive economiche per i nostri nipoti*, publicado em 1930 e traduzido por Bollati Boringllieri, no livro *La fine del laissez-faire e altri scritti*. O sexto autor é Bertrand Russell que, em 1935, publicou *Elogio*

deli ózio, agora compreendido no mesmo volume da Edizioni Olivares em que é publicado também o panfleto de Lafargue.

Passemos agora aos contemporâneos. À fértil escola francesa pertencem ensaios fundamentais para as nossas teses, como *La produzione della società*, de Main Tournaine (de 1930, traduzido por Mulino); *Il presente e L'avvenire. Nuove pratiche e nuova rappresentazione sociale*, de Zsuzsa Hegedus, publicado em 1992 e traduzido por Saggiatore. Sobre a questão do horário de trabalho, foi oportuno *Travailler deux heures par jour*, editado em 1970 por um grupo que assinava com a sigla coletiva de Adret. Três anos depois, em 1990, aparecia um outro estudo, *La rivoluzione del tempo scelto*, devido também a um grupo – Echange et Projet – e traduzido na Itália por Franco Angeli.

De André Gorz – um pioneiro na matéria – mencionam-se pelo menos os ensaios mais importantes. Dois foram traduzidos por Edizioni Lavoro: *Addio al proletariato*, de 1980, e *La strada del paradiso*, de 1983; um outro foi traduzido por Bolati Boringhieri: *Metamorfosi del lavoro*, de 1988; Um outro ainda foi traduzido por Manifestolibri: *Miserie del presente, ricchezze del possibile*, de 1997. No mesmo comprimento de onda está o livro de Guy Aznar, *Lavorare meno per lavorare tutti*, de 1993, traduzido por Bollati Boringhieri. Filosoficamente argumentado é o livro de Dominique Méda, *Società senza lavoro*, de 1995, traduzido por Feltrinelli. Furibundo é o panfleto de Viviane Forrester, *Lórrrore economico*, surgido em 1976 e traduzido por Ponte alle Grazie.

Quanto à Alemanha são lembrados pelo menos dois livros: *Vita activa*, de Hannah Arendt (lançado em 1958 e traduzido por Bompiani); *Temo e lavoro*, de Oskar Negt (escrito em 1984 e traduzido por Edizioni Lavoro).

Nos Estados Unidos, surgiram infinitos artigos e ensaios sobre temas tratados neste meu livro. São fundamentais: *The coming of post-industrial Society*, de Daniel Bell (publicado em 1973 por Basic Book, em Nova York, nunca traduzido na Itália) e *La terza ondata*, de Alvin Toffler (publicado em 1980 e traduzido por Sperling & Kupfer).

No mercado de trabalho está assinalado um ensaio histórico de John Garraty, *La disoccupazione nella storia*, publicado em 1978 e traduzido por Armando. Mas na América, o tema da falta de trabalho passou ao domínio público, graças a dois amplos trabalhos de capa que apareceram em respeitáveis revistas de grande circulação: “Jobs” (em *Newsweek*, 14 de junho de 1993) e “the end of the job” (em *Fortune* de 19 de setembro de 1994).

Ainda que com algum atraso, em muitos ensaios surgidos na França, na Itália e na Alemanha, Jeremy Rifkin publicou, em 1995, o belo ensaio *La fine del lavoro*, que despertou muita atenção em todo o mundo. Na Itália, foi traduzido por Baldini & Castoldi.

No nosso país, o assunto sempre esteve na crista da onda, seja nos ambientes sindicais como nos extraparlamentares, e graças, sobretudo, ao empenho editorial de Edizioni Lavoro, de Bollati Boringhieri e de Manifestolibri.

Em 9 de fevereiro de 1979, *Il Mondo* – insuspeito semanário de economia e política do *Corriere della Sera* – saiu com um trabalho de capa provocativamente intitulado “Desocupado será belo”, de André Gorz que, na ocasião, assinou com o pseudônimo de ‘Michel Bosquet’.

Antes que o livro de Rifkin tivesse a sorte que os italianos estão mais propensos a conceder aos estrangeiros, tinham lido alguns ensaios ‘indígenas’: o de Carla Ravaoli, *Tempo da vendere, tempo da usare* (Franco Angeli, 1986, depois republicado por Datanews) e o meu “*Jobless growth*”, suplemento ao n.º 4 (outono de 1993) da revista *Società dell’traformazione*, depois publicado, em 1994, por Edizioni Lavoro, com o título *Svilupo senza lavoro*.

Depois de Rifkin, em 1996 Ediesse publicou o meu livro de entrevista *L’ózio creativo*; em 1997, Bollati Boringhieri publicou o ensaio de Giovanni Mazeti *Quel pane da spartire*, que leva o subtítulo de “Teoria generale della necessità di redistribuire il lavoro”.

No plano psicológico, estão em posições afins às sustentadas neste livro: *Il buon lavoro*, de Enzo Spaltro (Edizioni Lavoro, 1996); *La società liberata*, de Massimo Bruscaglioni (Franco Angeli, 1994); *Amore e potere*, de Donata Francescato (Mondadori, 1998).

Por fim, assinalo que algumas idéias minhas ajustam-se com as do livro branco *Crescita, competitività, ooccupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, publicado em 1993 pela Comunidade Européia.

Agradecimentos

Muitos livros que tratam do trabalho e de organização – sobretudo aqueles que se apresentam sob a forma de manuais, escritos em estilo “americano” – são quase sempre de uma embaraçosa banalidade. Até mestres como Simon e March não nos poupam exemplos do tipo: “Se quatro pessoas querem esfolar tini gato...”

Outros livros – sobretudo aqueles que se apresentara sob a forma de ensaios, escritos em estilo “europeu” – são em geral de desencorajadora complexidade. Até colegas respeitáveis não resistem à tentação de escrever frases do tipo: “A escolha do investimento tecnológico é parte da opção estratégica do negócio como um todo no tocante a produto, mercado e estrutura produtiva.”

Quase todos, na sua primeira página, impõem ao leitor o pedágio de uma longa lista de agradecimentos aos colegas e aos mecenas (que contribuíram com palpites felizes que não os comprometem porém com a responsabilidade pelos erros), às mulheres (que com paciência e petiscos permitiram que o gênio marital se expandisse para todos os lados), às secretárias invariavelmente impecáveis (que digitaram o texto e corrigiram as provas).

Perdoem-me, portanto, os amigos e parentes, as secretárias e os mecenas, se não lhes agradeço oficialmente aqui, evitando assim impacientar os raros leitores. De resto, cada um deles já sabe o que me deu e o meu reconhecimento.

A nossa vida cotidiana é tão rica de trocas intelectuais que fica difícil entender quais são as idéias nascidas da nossa cabeça e quais foram captadas de fora. Cada livro, mesmo o mais íntimo, tem muitos pais e muitas musas. Quem o assina é mais um coordenador do que um autor. Este livro não é exceção.

Todo “coordenador”, além de utilizar idéias produzidas pela sociedade e absorvidas nas conversas, filmes, leituras, Internet ou televisão, baseia o seu livro mais recente nos restos de livros e artigos que escreveu antes e reutiliza nele os materiais para vê-los reviver em um novo contexto, onde assumem significados e valores diferentes.

Eu sou, portanto, devedor e agradecido pelas consultas a muitas editoras (Franco Angeli, Il Mulino, Edizioni Olivares, Laterza, Franco Maria Ricci, Edizioni del Lavoro) e às muitas revistas (*Sociologia del Lavoro*, *Telèma*, *Gulliver*, *Notizimio del Lavoro*) que publicaram alguns textos que já não se encontram mais, agora reorganizados neste novo texto.

Este livro, que trata de trabalho organizado, nasce do meu ódio pelo cansaço físico – ou intelectual que seja – da minha intolerância pelas organizações piramidais e chefes de qualquer espécie e da minha frustrada aspiração ao ócio.

Penso que deveriam segui-lo um segundo livro, sobre a criatividade nas organizações (a partir da minha intolerância pela burocracia), e um terceiro sobre a estética nas organizações (a partir da minha intolerância por tudo o que é feio e chato). Mas o futuro, por sorte, não depende só das nossas intenções.

Ravello, 1998-99.